

تأليف

أحمد جابر حسنين

العلاقة التبادلية بين القادة والعاملين

مدخل زيادة وتحسين الإنتاجية

العلاقة التبادلية بين القادة والعاملين

مدخل زيادة وتحسين الإنتاجية

تأليف

أحمد جابر حسنين

باحث تنمية إدارية أول

الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة

رئاسة مجلس الوزراء

القاهرة

2016

الفهرس

تقديم

لا شك أن هناك علاقة تبادلية بين القادة وبين العاملين فى منظمات العمل المختلفة ، وهى عبارة عن علاقات إنسانية متبادلة بين القائد الإدارى وبين مرؤوسيه، يتشكل على أساسها كم وكيف أداء الموارد البشرية فى منظمات العمل، وأيضاً أداء القادة فى إدارتهم لهذه الموارد ؛ وبالتالى كم وجودة الإنتاجية في المنظمات.

إن الموارد البشرية كثروة مجتمعية تمتلكها الدول ، يتوقف تقدمها ورقيها على مدى استثمارها لتلك الثروة من عدمه ، ولا توجد دولة لا تمتلك ثروة بشرية أياً كان حجمها . لذلك؛ تأتى أهمية هذا الكتاب ، من كونه صفحة من صفحات الاستثمار الفعال للموارد البشرية ؛ الهدف منه إرشاد منظمات العمل ، أية منظمات ، إلى كيفية استثمار مواردها ، بما يحقق لها التقدم من خلال الإنتاج الجيد كماً وكيفاً ، من خلال أفراد يتمتعون بأقصى درجات الرضا الوظيفى معنوياً ومادياً ، وذلك من خلال إدراك طبيعة النفس البشرية ، وطبيعة احتياجاتها ، ودوافعها ، وما يصدر عنها من انفعالات إنسانية تؤثر سلباً أو إيجاباً على أداء العمل والعائد منه . فهذا الكتاب يتيح للإدارة العليا بالمنظمة ، معرفة الكيفية التى يتعاملون بها مع الأفراد تعاملاً جيداً وفعالاً ؛ لاستخراج أفضل مالديهم من أداء .

فالموارد البشرية التى تحمل نفوساً غير سوية ، والتى تشعر بالاضطهاد ، أو الاحتقار، أو الكراهية ، أو المهانة ، أو عدم إشباع احتياجاتها الإنسانية ...الخ؛ هى نفس غير قادرة على المطالبة بحقوقها الإنسانية ، أو القيام بواجباتها ، والتى فى وجهها الآخر حقوقاً للمنظمة التى يعملون بها . إذن ؛ هى حقوق متبادلة بين المنظمة ، وبين مواردها البشرية ، تدور حول معادلة بسيطة : معاملة إنسانية = حالة معنوية عالية (رضا وظيفى) = أداءً وإنتاجية عالية كماً وكيفاً .

وتدور مشكلة الكتاب حول إيجاد مدخل جديد لإدارة الموارد البشرية بفعالية ؛ يمكّن المنظمات من التعرف على كيفية التعامل الجيد مع العاملين ، من أجل تحقيق الرضا النفسى لهم ؛ وأثر ذلك على أدائهم وإنتاجيتهم كماً وكيفاً .

ويهدف هذا الكتاب إلى توضيح أهمية الموارد البشرية لمنظمات العمل ، والوصول إلى كفيية التعامل معها ، بما يعود بالنفع على الفرد والمنظمة ككل ، فتنمية أداء الموارد البشرية للمنظمة ، لا شك يعود بالنفع فى صورة إنتاج ، وزيادة فى العائد من الأرباح . التى يستفيد منها الجميع –، على مستوى الفرد والمجتمع ككل ، كشبكة اجتماعية لا يمكن فصل أثر كل جزء فيها، عن باقى الاجزاء.

وقد اعتمد الباحث على منهج الاستدلال ؛ أو الاستنباط ، نظراً إلى أنه يبدأ من قضايا مبدئية مسلم بها، إلى قضايا أخرى تنتج عنها بالضرورة دون الالتجاء إلى التجربة، ويتم هذا بواسطة القول أو الحساب ؛ أى الانطلاق من مبادئ ثابتة إلى نتائج تتضمنها . وبعبارة أخرى تفكيك القضية إلى أجزائها ، وهو ما يعرف بمبدأ تحرير المسألة أو المشكلة ؛ أى تحويلها إلى أجزاء تتم مناقشتها حتى نصل إلى حل لها، وسيحاول الباحث استنباط أسس التعامل الجيد مع الأفراد ، وذلك من خلال المحاور التالية :

- **أهمية الإنتاج والإنتاجية**
- **دور إدارة الموارد البشرية فى زيادة وتحسين الإنتاجية.**
- **أهمية إدارة الموارد البشرية.**
- **أهداف الموارد البشرية ووظائفها.**
- **إدارة الموارد البشرية (جوانب سلوكية)**

- **القيادة الإدارية: مفاهيم وتعريفات**
- **التدقيق فى اختيار القيادات**
- **التأثير جوهر القيادة**
- **أنماط القيادة وأثرها فى تنمية أداء العاملين.**
- **الأثر النفسى للمديرين على العاملين.**
- **مهارات التعامل ودورها فى إدارة الموارد البشرية**

النتائج :

1. إبراز أهمية الموارد البشرية فى حياة كل المنظمات ، والتأكيد على دورها فى تقدم المجتمع.
2. أن الاهتمام بالبعد النفسى للعاملين بالمنظمة ، له أكبر الأثر على أدائهم فى العمل ، وعلى جودة إنتاجهم كماً وكيفاً .
3. التأكيد على ضرورة إشباع الاحتياجات النفسية والمادية للأفراد .
4. عرض أساليب التعامل ؛ لتيسير الاختيار من بينها ، بما يحقق الهدف من وجود المنظمات .

وعلى الله قصد السبيل

المؤلف فى 2016/1/1

أهمية الإنتاج والإنتاجية

فى وقتنا الحالى أصبح مقياس تقدم الأمم هو إنتاجها وإنتاجيتها ،"وقد ضرب عدد غير قليل فى العالم المتقدم مثلاً رائعاً لذلك ؛ مثل اليابان وإنجلترا والسويد ، وغيرها.

ونستطيع أن نلمس أهمية الإنتاج على عدة مستويات ، الفرد والمؤسسة والاقتصاد والمجتمع . فأما بالنسبة للفرد العامل ، فإن إنتاجيته تعكس مدى مساهمته فى العمل الذى يؤديه ، والقدر الذى يعطيه من جهده وعلمه ومهارته ، إلى جانب عنايته ورغبته فى القيمة المضافة إلى المنتج النهائى ، ثم إن الفرد يجنى ثمار إنتاجيته ، فكلما زادت إنتاجيته ارتفع الدخل ، هذا بالإضافة إلى المزايا العينية الأخرى غير المباشرة ؛ والعكس صحيح.

أما بالنسبة للمنظمة ؛ فإن الإنتاجية تعبر عن كفاءة الإدارة فى استغلال الموارد والإمكانيات المتاحة لها ، والحصول من هذه الإمكانيات على أحسن نتيجة ممكنة ، وبالتالى ؛ فإن زيادة الإنتاجية قد تعنى : تقدم التكنولوجيا ، وتقدم المنتج ، ورقى الأساليب ، والخامات ، والتسهيلات، وملائمة مهارات العمل ؛ أى استخدام الإدارة لمواردها بأفضل شكل ممكن . ومن جهة أخرى ، فإن انخفاض الإنتاجية ؛ يعنى أن الإدارة لم تحسن استغلال مواردها.

ومن جهة الاقتصاد القومى ؛ فإن الإنتاجية تعبر عن كفاءة الدولة فى مجملها ، فى إنتاج سلعها وخدماتها . فالإنتاجية هنا انعكاس لأداء كافة الأجهزة والمنظمات ، أو هى متوسط أداء هذه الأجهزة – الناجحة والفاشلة وما بينهما من درجات النجاح والفشل – .

وفيما يتعلق بالمجتمع كله ؛ فإن الإنتاجية تؤثر على رفاهية هذا المجتمع ، وذلك عن طريق السلع والخدمات التى توفرها لأفراد المجتمع ، وكمية هذه السلع والخدمات ودرجات جودتها."(1)

أهمية اختيار نمط للإنتاج :

النمط"هو مسلك محدد متكرر ، أو هو صيغة يتكرر استخدامها أو إتباعها ، وهو بهذا الشكل يختلف عن الأسلوب الذى يجسد مسلكاً ، يختلف من موقف لآخر أو من مرة لأخرى ، وهكذا يجسد نمط الإنتاج ، أو نمط عمليات الإنتاج ، مجموعة من الخصائص والطرق المميزة التى تتفاعل ؛ مؤدية لإنتاج منتج معين (سلعة أو خدمة) ، ومن المهم اختيار النمط المناسب ، لأن هذا الاختيار سيؤثر على احتمالات نجاح أو فشل النظام الإنتاجي ، والمنظمة بشكل عام.

ويفترض أن يأتى القرار الخاص باختيار النمط الإنتاجى ، بعد القرار الخاص بتصميم المنتج أو الخدمة ؛ وعلى ذلك يتم تحديد خصائص العملاء المستهدفين ودوافعهم وقدراتهم الشرائية ، والخصائص التى يتوقعونها أو يفضلونها فى المنتج أو الخدمة ؛ ومن ثم يمكن تحديد الرسوم التفصيلية للمنتج كسلعة ، أو الإجراءات والنماذج اللازمة لتقديم الخدمة ، ويسهم ذلك فى تحديد صور ومراحل وكيفية الأداء بكل مرحلة ، والأدوات والآلات التى ستستخدم ، وحالات ودرجة استخدام الأداء اليدوى ، ومستوى المهارة المطلوبة فى كل مجال، وعلى ذلك ؛ نكون بصدد تصميم ، أو اختيار نمط الإنتاج.

ويؤثر النط الإنتاجى المختار وفقاً لآلية وحركة عملياته فى مجالات متعددة، إذ يؤثر فى تحديد خصائص ومستوى التكنولوجيا ؛ مثل درجة الأداء التلقائى أو الذاتى فى الآلات ، وطريقة الأداء ، وحجم ومستوى العمالة المستخدمة، وطرق ترتيب التجهيزات الآلية ، والتخطيط المكانى لمواضع الأداء أو الإنتاج ، والخدمات الإنتاجية ، وطرق التخطيط لعمليات الإنتاج والسيطرة عليها."(2)

جودة الإنتاج والإنتاجية:

يتوقف معنى الجودة على طريقة النظر إليها ، ويمكن التمييز بين ثلاث وجهات نظر مختلفة فيما يتعلق بالمعنى المستخدم ؛"وهى :

أولاً : جودة التصميم Design Quality: وهى بعض الخصائص المعينة الملموسة وغير الملموسة فى تصميم المنتج أو الخدمة ، وقد تأخذ الجودة المرتفعة فى التصميم شكل استخدام مادة خام أفضل ، كذلك فإن الجودة المتميزة ؛ قد تعنى الاعتماد على طريقة إنتاج أفضل لتحقيق دقة أكبر ، ومظهر أفضل للسلعة أو الخدمة ، وغالباً ما يظهر ذلك بالنسبة للسلع فى شكل مواصفات هندسية أكثر دقة.

ثانياً : جودة الأداء performance Quality: وهى التى ترتبط بشكل مباشر بقدرة السلعة أو الخدمة على القيام بالوظيفة المتوقعة منها ؛ وهو ما اصطلح على تسميته بدرجة الاعتمادية أو الجدارة.

ومن الملاحظ ؛ أن جودة الأداء عادةً ما تكون محكومة بجودة التصميم التى يتم تحديدها ، فلا يمكن من الناحية العملية أن تكون جودة الأداء أفضل من مستوى جودة التصميم ، ولكن العكس فى بعض الأحيان هو الصحيح .

ثالثاً : جودة الإنتاج Production Quality: على الرغم من أن كلاً من جودة التصميم والأداء ، هدفاً تسعى المنشأة إلى تحقيقه أثناء العملية الإنتاجية ، إلا أنه يصعب من الناحية العملية تحقيق كلاً منهما بشكل كامل . فهناك ذلك البعد الآخر من الجودة الناتجة عن ظروف الإنتاج الفعلية ، والذى يعرف بجودة الإنتاج ، أو جودة المطابقة للمواصفات.

ويتوقف ذلك الأخير على إلى أى حد تم اختيار التصميم ؛ بحيث يتلائم مع القدرات التكنولوجية المتاحة فى العملية الإنتاجية لدى المنظمة ، فالتطابق الجيد بين قدرات العملية الإنتاجية، وبين مجموعة المواصفات الموضوعة للمنتج ؛ قد يؤدى إلى جودة مطابقة ممتازة ، على الرغم من أن المواصفات الموضوعة للمنتج ، أو الخدمة تكون أصلاً فى مستوى متوسط .

وتحاول وظيفة إدارة الجودة فى المنظمات ، تحقيق نوعاً من التوازن والتكامل بين قرارات عديدة فى مجالات التسويق ، والإنتاج ، والتمويل ؛ بهدف تحقيق الأهداف العامة للتنظيم ككل .فتحديد كل من جودة التصميم وجودة الأداء يتضمن توازناً بين ما يريده العميل ، وما يمكن أن تقدمه المنظمة ، كما يوضح ذلك رجل الإنتاج ، ولذلك ؛ فإن مثل هذا القرار عادةً ما يعتبر من قرارات الإدارة العليا ، لما له من تأثير على سمعة المنظمة وقدرتها التنافسية."(3)

لذلك ؛ تتأكد أهمية مراقبة الإنتاج لتحقيق جودته والتأكد منها ، وذلك من خلال عدة أدوات أساسية للمراقبة الميدانية على الإنتاج ؛ وهى :

1. "قائمة العمليات اليومية : التى تعرف المشرف بالأعمال اللازم تنفيذها ، وبأولويات التنفيذ، وأوقات التنفيذ .
2. تقارير عن موقف العمل : تعد التقارير ضرورية لمراقبة الإنتاج ، فالاستجابة السريعة للمتغيرات المحيطة ، لا تتيسر بدون معلومات كافية ومحدثة ودقيقة ، وتشمل هذه التقارير:

أ. تقرير الأعطال أو المشكلات : ويعده المشرف مرة أو مرتان يومياً أو أسبوعياً ، ويراجعه رئيس طاقم التخطيط بالمصنع أو بالمؤسسة الخدمية ؛ لتحديد مدى وجود مشكلات حدثت ، أو متوقعة يمكن أن تؤثر على العمل .

ب.تقارير موجزة : وأحياناً يعد القائم بالعملية تقريراً موجزاً يوضح موعد البدء والانتهاء وحركة أمر التشغيل ، وما إلى ذلك عبر نهاية طرفية للحاسب ، أو باستيفاء نموذج لتقرير موجز يمكن إرفاقه بأمر الإنتاج ، وأياً كان نوع التقارير المستخدمة (دورية أو عارضة) ، يجب أن تتوافر للمخططين تقارير عن المجالات التالية:

- موقف أوامر الإنتاج المصدرة : حيث يوضح هذا التقرير موقف كل أمر إنتاج تم إصداره وإرساله إلى مواقع التشغيل .
- موقف أوامر الإنتاج التى لم تصدر بعد : وهو تقرير يوضح كل الأوامر التى تأخر إصدارها، مع بيان سبب هذا التأخير .
- التقرير الدورى عن المدخلات والمخرجات : وهو تقرير أسبوعى يعد عن كل قسم ، يوضح موقف كل من المدخلات والمخرجات ، والوحدات تحت التشغيل نهاية الأسبوع.
- تقرير عارض أو استثنائى : وهذا يجب تصميمه من آن لآخر لمقابلة حاجات الإدارة ، ويمكن أن تتضمن التقارير العارضة نقاطاً

متعلقة بالتالف خلال عملية التشغيل ، والأعمال اللازم إعادتها ، والأوامر المتأخر تنفيذها . وتكشف تقارير التالف عن مدى وجود مشكلات متعلقة بالجودة ، وكونها كامنة فى أحد المواد أو الأجزاء موضع التشغيل، أو فى الآلة ، أو فى الموظف نفسه .

كما يمكن أن تؤدى هذه التقارير لإصدار أوامر إنتاج جديدة، أو لزيادة كمية الإنتاج ، كذلك الجودة والاحتياجات غير المهيأة . والهدف من التقرير الخاص بالأوامر المتأخرة ؛ هو تعريف الإدارة بأوامر إنتاج تحتاج لتسهيل أو تعجيل ، وكذا بعملاء يجب إخطارهم بتأخر التسليم ، وإذا طالت قائمة الأوامر المتأخر تنفيذها، يمكن أن تظهر مشكلة موازنة الطاقة الإنتاجية لمواضع الأداء ، أو عدم دقة تقدير الاحتياجات ، ويتطلب الأمر الإسراع بتدارك ذلك ، ويجب أن يركز التقرير على الأوامر المتخلفة ، على عدد من الأوامر التى يمكن تعجيل تنفيذها بفاعلية ، وأولويات ذلك.

- تقرير ملخص عن الأداء : وهذا يجب أن يوضح عدد ونسبة الأوامر المنجزة فعلاً، وتلك المتأخرة وفقاً لجدول الأعمال ، أو الخطة الموضوعة خلال فترة محددة ، ويلاحظ أن المعلومات عن أوامر متأخرة ، ويمكن أن تخفف من مشكلات التسليم، إن أمكن إخطار العميل بذلك والاعتذار له . ويجب أن يعبر التقرير عن مدى تقدم الإنجاز بوحدات القياس .

- تقرير مراقبة أوامر الإنتاج الواردة والمنجزة : تعد مراقبة الأعمال الواردة والمنجزة سمة رئيسية لنظام تخطيط ومراقبة العمليات ، والأصل هنا ؛

هو أن حجم الداخل المخطط إلى مركز العمل ، يجب ألا يتعدى حجم الناتج المخطط الخارج منه ، وعندما يزيد حجم العمل الداخل على حجم العمل الخارج منه ، تتراكم وتتأخر عملياته ؛ مما يؤدى لصعوبة استيعاب العمل الداخل ، وتقليل فاعلية التشغيل ؛ ويؤدى لتعثر انسياب العمل إلى مراكز العمل التالية.

وهنا تتطلب عملية المراقبة ، تحديد سبب المشكلة وضبط ، وموازنة الطاقة الإنتاجية ؛ ومن ثم حجم الأعمال الداخلة . والحل هنا يتمثل إما فى زيادة الطاقة الإنتاجية لمركز العمل ، الذى يمثل نقطة اختناق أو عنق زجاجة ، أو فى تقليل حجم العمل الداخل إليه."(4)

دور إدارة الموارد البشرية في زيادة وتحسين الإنتاجية

لا شك أن إنتاجية الأفراد ، تتأثر بالعديد من العوامل البيئية والتنظيمية والفردية ؛ وتتمثل العوامل فى متغيرين رئيسيين ،"هما : القدرات والاتجاهات .

وتشير القدرة ؛ إلى ما إذا كان باستطاعة الفرد أداء وظيفة معينة أم لا ؟ . وتتأثر قدرة الفرد على أداء عمله ، بمستوى تعليمه وبرامج التدريب التى تلقاها ، والمهارات التى يملكها ، والأدوات التى يستخدمها ، وبيئة عمله."(5)

ويرى الباحث أيضاً ؛ أن من بين المؤثرات الهامة على قدرة الفرد ، درجة إشباع احتياجاته المختلفة ، وأساليب تعامل القادة والرؤساء معه ، وهذا ما يتعلق بالجانب النفسى أو المعنوى من احتياجات العاملين فى المنظمة ؛ خاصة وأن "اتجاهات الفرد تتأثر بمستوى دافعية الفرد، التى ترتبط بمدى رضاءه عن أداء وظيفته ، وولائه لعمله وللمنظمة التى يعمل بها . كما تسيطر المنظمات بدرجة كبيرة على العوامل التى تؤثر على قدرة ورغبة الأفراد فى العمل ، من خلال إعداد وتنفيذ برامج إدارة الموارد البشرية ؛ ومن أهمها : برامج المكافآت ، والتدريب ، والترقيات ، وتخطيط وتنمية المسار الوظيفى ، والخدمات المقدمة للعاملين ، وغيرها من البرامج التى تساهم فى تحسين قدرة الفرد على أداء عمله ، بالإضافة إلى خلق وتدعيم الاتجاهات الإيجابية لدى الفرد نحو عمله ومنظمته.

ومن أهم المداخل التى تساهم فى تحسين إنتاجية الأفراد – وتحتاج بالطبع إلى قيادة واعية تتسم بالتوازن النفسى فى التعامل مع العاملين – ، هو اندماج العاملين ؛ ويمكن تعريفه بأنه مجموعة من الاستراتيجيات التى تسمح للعاملين بتحمل أكبر قدر من المسئولية ، والمساءلة عن إعداد وعرض السلع أو الخدمات ، ويقوم مفهوم اندماج العاملين على مبدأين أساسيين ؛ وهما :

الأول : ويستند إلى أن الأفراد يميلون إلى تدعيم ما يساعدهم على الابتكار ؛ ويعنى ذلك المبدأ ، إن المشاركة الفعلية من جانب الأفراد فى تحسين سياسات وأساليب العمل الجديدة ؛ تزيد من احتمال تنفيذ تلك السياسات والأساليب على نحو سليم . كما أن الأفراد الذين شاركوا فى جهود التحسين ، سيعملون على التأكد من التزام العاملين الآخرين بالتطبيق السليم لتلك التحسينات .

الثانى : يقوم على فكرة أن أفضل الناس معرفة بمشكلات ومتطلبات أداء العمليات المختلفة بالمنظمة ، هم أولئك الذين يؤدونها بالفعل ؛ حبيث أن مشاركة الأفراد الذين يـؤدون الوظـائف ، يمكـن أن تـزود بمعلومـات ، ورؤى غيـر متاحـة للمـديرين أو المستشارين."(6)

ويرى الباحث فى سياق موضوع الكتاب ؛ أن ما يعنينا من مزايا الاندماج، هو زيادة إشباع الحاجات النفسية للعاملين ، وبالتالى زيادة مستوى رضائهم الوظيفى ، وانعكاس ذلك على مستوى جودة الإنتاجية وزيادتها . لذلك ؛ هناك عدة وسائل لزيادة مستوى اندماج أو انخراط العاملين ، من أهمها : الاتصالات بين الإدارة العليا وبين العاملين ، إنشاء صندوق للاقتراحات والشكاوى ، تمليك المنظمات للعاملين ، بالإضافة إلى تمكين العاملين ؛ والذى يعد من أهم أساليب تحقيق الاندماج ، ويلعب القادة فى هذا الشأن دوراً كبيراً ؛ بل إن تحقيق التمكين الإدارى يتوقف على مدى قناعة القيادات بأهمية مشاركة العاملين فى الإدارة ، وخلق صف ثان من القيادات ، والتخلص من كافة معوقات تنفيذ التمكين الإدارى ، والتى يمكن تلخيصها فى النقاط التالية :

- هياكل تنظيمية هرمية جامدة.
- قيادة إدارية تؤمن بالسلطة و القوة.
- المركزية الشديدة في اتخاذ القرارات.

- عدم الرغبة أو الخوف من التغيير.

- خوف الإدارة العليا من فقدان السلطة و سحب البساط."(7)

والتمكين يعنى ؛"استراتيجية تنظيمية تهدف إلى إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات، ومنحهم الحرية في أداء العمل بطريقتهم الخاصة من غير تدخل مباشر من الإدارة، مع توفير المواد التي يحتاجونها كافة في بيئة العمل المناسبة ؛ لتأهيلهم مهنياً وسلوكياً لأداء العمل مع الثقة التامة بهم.

ويرتبط التمكين بالعمل الفريقي – فرق العمل – ، ويركز على تحسين قدرات الفرد ومهارته ، ومنحه الاستقلالية في العمل ، ومساءلته عن نتائج أعماله ؛ وهو عبارة عن عملية توزيع مسؤولية اتخاذ القرارات ، والاستقلالية في المستويات الدنيا من السلم الهرمي ، ومن النادر أن يتم التركيز على الأفراد لاتخاذ القرارات، ولكنه في الغالب يتم إنشاء فرق العمل لهذا الغرض."(8)

كما يعنى أيضاً ؛ دفع مستويات اتخاذ القرارات إلى أدنى المستويات بالتنظيم ، وذلك للعاملين المؤهلين الذين يمكنهم اتخاذ القرار . وتقوم المنظمات التى تطبق مفهوم التمكين ، بتدعيم سلوك تحمل المخاطر من جانب العاملين ، وتعتبر تلك المنظمات ، أن الفشل هو تجربة للتعلم . كما يقوم المديرون فى هذه المنظمات ، بحث العاملين على اكتشاف طرق جديدة لزيادة الإنتاجية، لذلك ؛ فقد زاد الاهتمام بتمكين العاملين بسبب الاتجاه المتزايد نحو العولمة ، وزيادة حدة المنافسة بين المنظمات ، وسعيها نحو تقديم منتجات ابتكارية ، وزيادة مستوى الإنتاجية ، وهو ما يتطلب منح المزيد من الحرية للعاملين."(9)

وحتى ينجح مفهوم التمكين الإدارى ويستمر ويتحول إلى واقع تطبيقي ،"كان لزاماً على المنظمة أولاً ترسيخ حسن الولاء والانتماء لدى العامل ؛ ومن ثم تأمين المسار السليم له ، وذلك بالتدريب المستمر ، وهنا يبرز دور القائد الملتزم بالحماس والرؤية والتوفيق بين المنظمة ، وبين العاملين ، من خلال تعامله الجيد معهم ؛ بما يحقق المصلحة للجميع . هذا بالإضافة إلى نقل الصلاحيات والسلطة إلى أي فرد أو مجموعة لديها شعور قوي بالمشاركة ، وهذا يتطلب وجود رؤية استراتيجية واضحة للمنظمة مبنية على ثقافة التعاون والمشاركة وروح الفريق ، ودعم الابتكار ، وقنوات اتصال مفتوحة دون تعقيدات."(10)

كما يرى الباحث أيضاً ؛ ضرورة الاهتمام بالتعرف على مكونات شخصية العامل ، وطبيعة احتياجاته ودوافعه ؛ حتى يمكن إشباعها من قبل الإدارة العليا ، بالإضافة إلى ضرورة اختيار القادة للأسلوب الأفضل للتعامل مع العاملين ، والقائم على مراعاة الفروق الفردية بينهم؛ حيث لا يجب أن يتم التعامل مع العاملين ، وخاصةً فيما يتعلق بالتعامل الإنسانى ، جملةً واحدة ، أو ككل له نفس الشخصية والدوافع والاحتياجات !!.

تعريف إدارة الموارد البشرية:

الموارد لغوياً ؛"هى المصادر، أو الوسائل أو الثروة . ومورد هى مفرد موارد ؛ والمورد هو المكان الذى يأتى الناس إليه للحصول على شئ يحقق نفعاً لهم.

ولقد اعتيد استخدام مصطلح الموارد ، للإشارة إلى الأصول المادية التى تحقق ثروة أو إيرادات ، إلا أن المصطلح حدث به اتساع ، ليشمل أيضاً الموارد البشرية ، والتى يمكن أن تحقق ثروة أو إيرادات ، فى حالة توافر المعارف والاتجاهات والمهارت المطلوبة فى هذه الموارد ؛ بمعنى أن الموارد قد يكون مصدراً مادياً أو معنوياً ، وإذا تم استخدامه بطريقة فعالة ، فإنه يحقق منفعة ما."(11)

ويعرف (ماكس سيبورين) المورد بأنه :"أى شئ له قيمة يمكن استخدامه ، وهو إما أن يكون متاحاً أو غير متاح ، ويتطلب بعض الجهد لجعله متاحاً ، ويستطيع الإنسان أن يستفيد منه، ويجعله أداة يمكن استخدامها لتأدية وظيفة ، أو لإشباع حاجة ، أو لحل مشكلة."(12)

كذلك يعرف روبرت باركر الموارد بأنها :"أى خدمات قائمة فى المجتمع ، ومتاحة للذين هم فى حاجة إليها."(13)

وإذا أردنا تحقيق أى هدف من الأهداف ، فلابد من توفير الموارد لتحقيقها . فإذا أردنا – على سبيل المثال – إشباع إحدى الحاجات ، أو حل إحدى مشكلات ، أو إنتاج إحدى السلع، أو تقديم إحدى الخدمات ، فإننا فى حاجة إلى الموارد لإنجاز هذه المهام أو المسئوليات .

هذا وهناك علاقة وثيقة بين الحاجات والموارد ،"فبدون الموارد لا يمكن إشباع الحاجات. وفى ضوء ندرة الموارد فى كثيرٍ من الأحيان ، فإن إشباع الحاجات لن

يصل إلى المستوى المطلوب، أو أنه سيتم إشباع بعض الحاجات ، وترك بعض الحاجات الأخرى .

وللموارد خصائص عديدة ؛ نذكر منها : أنها متعددة ، ومتنوعة ، وغالباً ما تحتاج إلى بذل جهد ووقت ومال لتحقيق الاستفادة منها . أيضاً الموارد – غالباً – ما تتصف بخاصية الندرة؛ بمعنى أن الموارد غير كافية ، ومحدودة . وهذا يشير إلى أن الموارد المتاحة من حيث الكم والكيف والنوعية ، أقل من كم ونوعية احتياجات المجتمع .

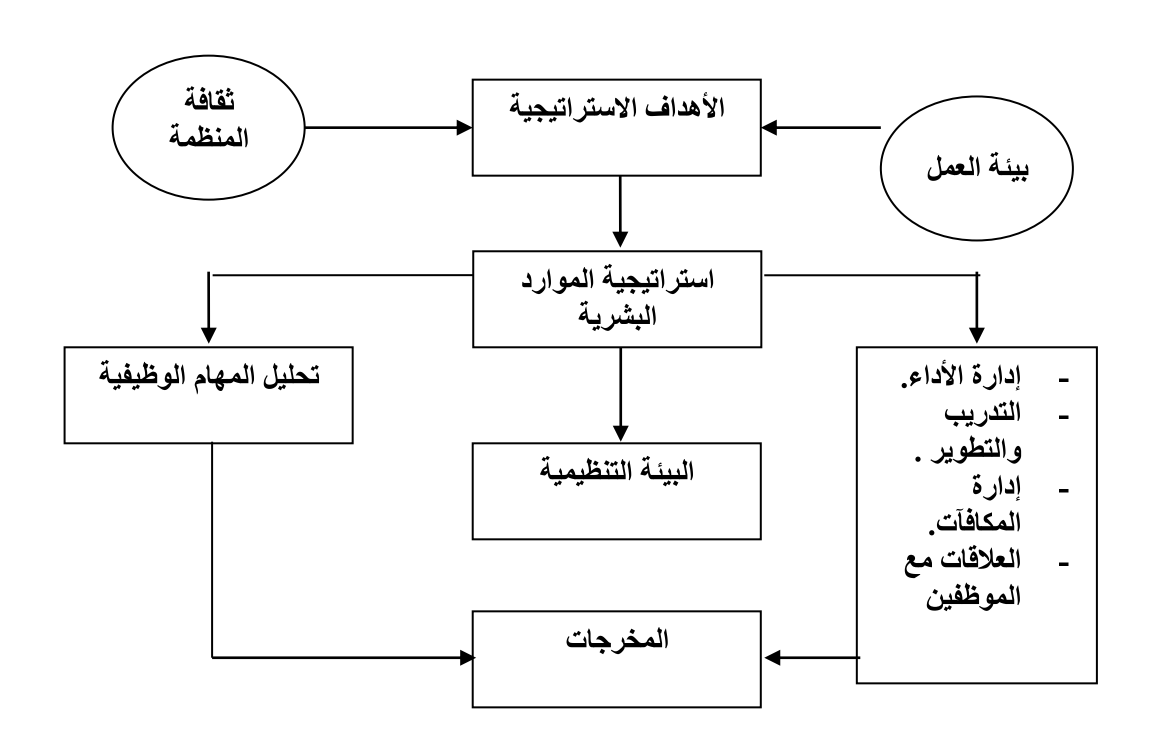
والندرة هنا مسألة نسبية ؛ بمعنى أن ظاهرة الندرة وحدتها ، يختلفان من مجتمع لآخر ، ومن فرد لفرد . وترجع هذه النسبية إلى طبيعة المورد ذاته ، ومدى أهميته للحياة الإنسانية . فهل هو أساس لهذه الحياة ، أو يمكن الاستغناء عنه ؟. أم أن أهميته ثانوية ؟. أم أنه مسألة كمالية ؟. وما مدى إمكانية استبداله بمورد آخر ؟.

ونظراً لاتصاف الموارد بالندرة . فكان لابد من الترشيد من استخدامها ؛ حفاظاً على هذه الموارد من سوء الاستخدام . ويمكن تحديد مفهوم الترشيد فى النقاط التالية :

1. حسن التعامل مع الموارد البشرية ؛ حتى لا تكون طاقة مهدرة .
2. حسن استخدام الموارد ، أو الاستخدام السليم لها .
3. أهمية التخطيط فى عملية ترشيد الموارد ، وذلك من خلال توزيع الموارد على الأهداف ، والبرامج ، والقطاعات ، والفئات ، والمناطق بشكلٍ عادل.

4. أهميـة أن تكـون المخرجـات لاحتياجـات المنظمـة ، والبيئـة المحيطـة ؛ حتـى تتحقق الفعالية."(14)

إن إدارة المـوارد تمثـل جـزءاً مـن العمليـة التـى تسـاعد المنظمـة علـى تحقيـق أهدافها . وهكذا ؛ فإنـه بمجرد أن يتم وضـع اتجاه الاستراتيجية العامة ، فإن المرحلة الثانية تتمثل فى وضـع الأهداف وتطويرها إلى خطط فعلية . ومن غير الممكن أن يتم تحقيق الأهداف ، دون توفر الموارد المطلوبة ، والتى تشتمل على الأشخاص ، وينبغى أن تكون إدارة الموارد البشرية جزءاً من العملية ، التى يتم من خلالها تحديد الأشخاص المطلوبين ، وكيفية الاستفادة منهم ، بالإضافة إلى كيفية الحصول عليهم ، وكيفية إدارتهم .كما ينبغى أن تتكامل بشكل تام مع كل عمليات الإدارة الأخرى . ويوضح الشكل التالى موقع إدارة الموارد البشرية بين أنشطة المنظمة الأخرى :



(عملية إدارة الموارد البشرية)"(15)

لقد اختلفت وجهات النظر فى تحديد مفهوم موحد لإدارة الموارد البشرية ، لكن يمكن التمييز بين وجهتى نظر مختلفتين ؛ وهما : التقليدية والحديثة .

ويرى أصحاب النظرة التقليدية:"أن إدارة الموارد البشرية ما هى إلا نشاط روتينى ، يشتمل على نواحى تنفيذية ، مثال ذلك ؛ حفظ ملفات وسجلات العاملين، ومتابعة النواحى الوظيفية المتعلقة بهم ؛ كضبط أوقات حضورهم وانصرافهم وأجازاتهم . وانعكس ذلك الدور الذى يقوم به مدير الموارد البشرية ، وكذلك ؛ الوضع التنظيمى للجهاز الذى يقوم بأداء الوظيفة فى الهيكل التنظيمى العام للمنظمة .

من ناحية أخرى ؛ يرى أصحاب وجهة النظر الحديثة : أن إدارة الموارد البشرية تعتبر إحدى الوظائف الأساسية فى المنظمة ، ولها نفس أهمية تلك الوظائف (الإنتاج ، التسويق ، التمويل) ، وذلك لأهمية العنصر الإنسانى ، وتأثيره على الكفاية الإنتاجية للمنظمة ، وأصبحت الإدارة مسؤولة عن :

1. جذب واستقطاب الأيدى العاملة المناسبة لاحتياجات المنظمة .
2. المحافظة على العاملين ، والعمل على بقائهم واستمرارهم داخل المنظمة .
3. صيانة القوى العاملة وترتيبها وتنميتها .
4. تحفيز الأفراد وتدريبهم وتنمية مهاراتهم."(16)

ومن التعريفات المنتشرة لإدارة الموارد البشرية ؛ نجد أنها تدور حول مفاهيم محددة تتعلق بالاهتمام بالأفراد داخل المنظمة ؛ من حيث"تخطيط الموارد البشرية ، والاختيار والتعيين وتقييم الأداء والتدريب والتنمية ، وتقديم الخدمات الاجتماعية والصحية...الخ ؛ ومن هذه التعريفات :

- أنها عملية اختيار واستخدام وتنمية وتعويض الموارد البشرية العاملة بالمنظمة."(17)

- أيضاً ، تعنى الموارد البشرية ؛"استخدام القوى العاملة داخل المنظمة ، أو بواسطة المنظمة، ويشمل ذلك عمليات التخطيط بالمنظمة ، الاختيار والتعيين ، تقييم الأداء ، التدريب والتنمية ، التعويضات والأجور ، وتقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين ...الخ."(18)

- إدارة الموارد البشرية ؛"هى الجانب من الإدارة الذى يهتم بالناس كأفراد أو مجموعات، أو علاقاتهم داخل التنظيم . وكذلك ؛ الطرق التى يستطيع بها الأفراد المساهمة فى كفاءة التنظيم ، وهى تشتمل على الوظائف التالية :

  - تحليل التنظيم .
  - تخطيط القوى العاملة .
  - التدريب والتنمية الإدارية .
  - العلاقات الصناعية .
  - مكافأة وتعويض العاملين .
  - تقديم الخدمات الاجتماعية والصحية .
  - المعلومات والسجلات الخاصة بالعاملين."(19)

- وأخيراً ؛"هى مسئولية كافة المديرين فى المنظمة ، وأيضاً توصيف لما يقوم به العاملين المتخصصين فى إدارة الأفراد."(20)

وبصفة عامة ؛ اتفق معظم الباحثين على وجود خمسة وظائف رئيسية يقوم بها المديرون، وتتمثل هذه الوظائف فى :

- "التخطيط .
- التنظيم .
- التشكيل .
- القيادة .
- الرقابة .

وتمثل هذه الوظائف ؛ العملية الإدارية . وفى مجال دراسة إدارة الموارد البشرية ، يتم التركيز على إحدى هذه الوظائف ؛ وهى التشكيل ، أو ما يطلق عليها الآن إدارة الموارد البشرية ، والتى تشير إلى مجموعة الممارسات والسياسات التى تشمل الجوانب المتعلقة بالموارد البشرية داخل المنظمة ، ومن هذه الأنشطة :

1. تصميم وتحليل الوظائف لتحديد طبيعة وظيفة الفرد .
2. تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية .
3. استقطاب واختيار الأفراد .
4. توجيه الأفراد وتدريبهم .
5. تصميم أنظمة الأجور والحوافز .

6. تقييم أداء الأفراد .

7. تخطيط المسارات الوظيفية للأفراد."(21)

أهمية إدارة الموارد البشرية

أولاً : أهميتها على مستوى المنظمة:

مهما اهتمت الإدارة بتحديث التجهيزات ، وتعزيز القدرة التمويلية ، وحددت أهدافاً طموحة للتميز على المنافسين ، فإن كل هذا لن يتسنى تحقيقه ، دون بشر قادرين محفزين يعملون بروح الفريق . فكم من منظمات تزودت بآلات تلقائية كاملة الاتوماتيكية ، لكنها لم تقوى على استغلالها ، لعدم قدرة العاملين على استيعاب هذه التكنولوجيا المتقدمة.

وفى حالات أخرى ؛ حددت بعض المنظمات أهدافاً طموحة ، لتحسين المركز المالى وزيادة الحصة السوقية ، لكنها فشلت فى تحقيق هذه الأهداف عاماً بعد عام ، وتمثلت أهم الأسباب فى مسببات داخلية ؛ وهى تواضع قدرات المديرين ، وتضخم أعداد العاملين ، وانخفاض قدرات ودافعية العاملين ، وغياب روح الفريق .

إن أهمية إدارة الموارد البشرية ، تنبع من أهمية الموارد البشرية نفسها ، والتى تتزايد قيمتها وإنتاجيتها بمرور الوقت وتراكم الخبرات ، فبينما تبلى الآلات بمرور الوقت ، تتوهج العقول ، وبالتالى ؛ فالموارد البشرية تمثل أصلاً تتزايد قيمته وأهمية حسن الإفادة منه .

من ناحية أخرى ؛ فهناك علاقة تكاملية هامة بين إدارة الموارد البشرية ، وبين غيرها من الإدارات أو الوظائف الأخرى للمنظمة . فإدارة أو وظيفة الموارد البشرية تزود إدارات الإنتاج والتسويق والشئون المالية والبحوث والتطوير ، كل باحتياجاته من الأعداد والتخصصات المتناسبة مع طبائع ، أو خصائص الأعمال

المـؤداة ، ومـع أعبـاء العمـل بكـل إدارة ، ومـع جـدول التنفيـذ ؛ أى فــى التوقيتـات المتناسبة.

ويـؤدى أى قصـور فـى تقدير الاحتياجـات مـن المـوارد البشـرية ، أو فـى الاختيـار والتعيـين أو التـدريب أو الحفـز ، لتعويـق أعمـال الإدارات الأخـرى سـالفة الذكر ، العميلة لإدارة الموارد البشرية ؛ أى التى تتلقى خدماتها تلك وتستفيد منها . كما يؤدى لتعذر تحقيق أهداف هذه الإدارات ؛ ومن ثم الأهداف العامة للمنظمة . بينما تسهم كفاءة وفاعلية أداء إدارة الموارد البشرية ، فى دعم أداء الإدارات الأخرى بالمنظمة ، وتيسير بلوغ أهدافها ، والأهداف العامة للمنظمة.(22)

إن إدارة الموارد البشرية"تهتم وترتبط أكثر بالإدارة الإستراتيجية للأفراد ؛ لتحقيق أهداف العمل، كما أنها تعبر عن آلية لإيجاد نوع من الاندماج والتكامل بين سياسات وممارسات الموارد البشرية، وبين استراتيجية العمل داخل المنظمات.

وتنظر إدارة الموارد البشرية للأفراد باعتبارهم احد أهم الموارد التي يجب إدارتها مثلما تتم إدارة الموارد الأخرى، واعتبار الأفراد أصولاً بشرية ذات قيمة عالية وليست جزءً من التكاليف . ويمثل العنصر البشري أساس النشاط الإنتاجي والتكوين الإقتصادي .ولا يرجع نجاح برامج وخطط التنمية ، إلي استخدام الثروات والموارد فقط ، بل يرجع إلي كفاءة استثمار الطاقات والأصول البشرية.

وتهتم الموارد البشرية بالعمل ، بأن تجعل الأفراد في المنظمة قادرين على تحقيق أهدافها، وفي نفس الوقت العمل علي تحقيق أهدافهم الخاصة المشروعة ، والوصول بالأفراد إلى الأداء المتميز ، من خلال حسن الاختيار ، وتنمية وتطوير قدراتهم وتحفيزهم وإدارة أدائهم. لذلك ؛ على القائد أن يتعرف على المهارات الأساسية

للموارد البشرية اللازمة للنجاح فى البيئة المعاصرة ؛ حيث يجب أن تكون لديه القدرة على الاتصال بها ، وعلى التفكير بطريقة إبداعية ، والتخطيط الفعال ، وكيفية التعامل مع الناس ، مما يساعد على توظيف واستثمار الموارد البشرية كمدخل فعال لإدارة الموارد الأخرى داخل المنظمة ، والحفاظ عليها."(23)

ثانيًا : الأهمية على المستوى القومى:

تظهر أهمية الإدارة الفاعلة للموارد البشرية على المستوى القومى فى المحاور الرئيسية التالية :

أ. "الموارد البشرية أساس الاستقلال والنفوذ الاقتصادى ؛ خاصةً مع تغير طبيعة فرض النفوذ ليصبح النفوذ ، أو الغزو الاقتصادى ؛ هو الأكثر تأثيراً والأوسع استخداماً .فالنفوذ الاقتصادى يجئ عبر قوة اقتصادية تقوم ، ليس فقط على موارد طبيعية، بل على موارد بشرية قادرة على الإدارة الفاعلة ، وعلى الأداء الجاد المثمر للعاملين ؛ لتعظيم القيمة المضافة ، وزيادة الناتج القومى فى مختلف جوانب النشاط الاقتصادى ، فالقاسم المشترك بين الدول الصناعية الكبرى ، على سبيل المثال ؛ هو الثروة البشرية ، بشر توافرت لهم عقول مفكرة مبدعة ، وقدرات فنية مناسبة وعالية ، وسمات سلوكية إيجابية ، نتجت عن إشباع احتياجاتهم النفسية والمادية ، تحت مظلة إدارة فاعلة فى المنظمات على اختلاف أنشطتها وأحجامها ، وكذا فى المنظمات الحكومية التى تسهم فى تعزيز فاعلية إدارتها."(24)

ب. الموارد البشرية أداة تنافسية عالمية :"وتتمثل أهمية الموارد البشرية فى تحقيق المزايا التنافسية المستدامة ، ويقصد بالمزايا التنافسية ؛ القدرات الذاتية التى تملكها المنظمة (المهارات والتكنولوجيا والموارد والمزايا ، والتى تستطيع توظيفها واستثمارها ؛ بما يحقق قيمة ومنفعة أعلى للعميل أو المستهلك ، وتحقق تميزاً أو اختلافاً لها عن بقية المنافسين ، وتسمح باستمرار تحقق النجاح والتميز فى ظل المنافسة على المستوى المحلى أو الدولى . ولكى يكون للموارد البشرية دوراً فى تحقيق المزايا التنافسية المستدامة ، لابد وأن تتميز بالمهارات التالية :

1. مهارات عامة ؛ وهى المهارات التى يمتلكها الأفراد ، وتوفر قيمة بالنسبة للمنظمة ، وتكون قابلة للتنقل بين منظمات متنوعة ، وتوفر قيمة متساوية بالنسبة لجميع المنظمات .
2. مهارات خاصة ؛ وهى المهارات التى توفر قيمة هامة لمنظمة معينة . وتنشأ الميزة التنافسية من الاستثمار فى تلك المهارات الخاصة ، والتى تخلق قيمة بالنسبة للمنظمة ، ومن الصعب محاكاتها من قبل المنافسين .

كما لابد لموارد المنظمة ككل ؛ وهى :

- الموارد الملموسة : الموارد المادية والبشرية والتنظيمية والتكنولوجية .
- الموارد غير الملموسة : الخبرات والمهارات وجدارات العاملين ومهارة الإدارة .
- الطاقات التنظيمية ، وتشمل:
  - جدارة وكفاءة المنظمة فى تحويل المدخلات إلى مخرجات .
  - طاقة المنظمة وقدرتها على تجميع وتنسيق مواردها ؛ بما يحقق الأهداف المحددة ، ومن أمثلة ذلك :
    - خدمة مميزة للعملاء .
    - ابتكارات فى مجال المنتجات والخدمات .
    - طاقات تجهيز فى مجال تطوير المنتجات .
    - القدرة على استقطاب وتحفيز والمحافظة على رأس المال الإنسانى .

وأن تتسم بما يلى :

1. أن يكون المورد ذا قيمة ، وتعنى القيمة هنا ؛ كيف لإدارة الموارد البشرية أن تساعد فى تخفيض التكلفة، أو فى زيادة العوائد .
2. أن يكون المورد نادراً ؛ ويعنى قدرة إدارة الموارد البشرية ، على تحديد كيفية تطوير واستثمار الخصائص النادرة للموارد البشرية للمنظمة .
3. عدم إمكانية الاستبدال أو الإحلال ، وأن لا تكون هناك قابلية لتقليد موارد المنظمة : فعلى إدارة الموارد البشرية تطوير خصائص مواردها ، حتى لا يسهل على المنافسين محاكاتها."(25)

بالإضافة إلى الخصائص التى تتميز بها الموارد البشرية التنافسية ؛ من حيث القيمة والندرة ، وعدم القدرة على المحاكاة ، فهناك خصائص أخرى هامة؛"ومنها :

<u>أولاً : الانتماء التنظيمى والرضا عن العمل</u>: وهنا يصح لنا أن نتوسع بمفهوم الانتماء ، على أنه : كل ما يستشعر المرء الحب له يكون فى نفس الوقت منتمياً إليه ، كما إنه يكون غير منتم لما لا تدور حوله مشاعره ، وبذلك يخرج مفهوم الانتماء من معنى التبعية ، ويحل محله مفهوم الحب . فنحن ننتمى إلى وطننا لأن وجداننا قد تعلق به ، فأحببناه أو صرنا منتمين له . وهذا يدفع بنا إلى إبراز جانب مهم من عملية الانتماء ؛ هو الجانب التجريدى ، فنحن فى انتماءاتنا ننحاز إلى التصورات أو المفاهيم . فالوطن ليس هذه القطعة من الأرض أو تلك ، بل هو مفهوم أو تصور مجرد ، وكذا يقال عن الكثير – أو عن كل ما ننتمى إليه – ؛ كالديمقراطية والمساواة ، أو حتى المنظمة أو الأسرة أو المجموعة الدينية أو العرقية أو الاقتصادية ، أو غير ذلك .

والواقع أن الإنسان كلما صار أكثر رقياً وتحضراً ، صار بالتالى أكثر قدرة على التعامل مع التصورات والمفاهيم المجردة ، وبالتالى ؛ فإن انتماءاته لا تكون للأشياء والكائنات المفردة ، بل تكون للكليات ، أو لما ليس واقعاً فى نطاق المحسوسات ، فالبدائى يحس بالانتماء إلى شخص رئيس القبيلة ، بينما يحس المتحضر بالانتماء إلى الصفة الرسمية التى يحملها هذا الشخص ، أو ذاك بحيث صار رئيساً للجمهورية أو ملكاً . فالانتماء فى هذه الحالة الأخيرة ، ليس للشخص بل للمفهوم الذى التصق به أو أضيف إليه . فإذا ما زالت هذه الصفة الرئاسية عن رئيس الجمهورية أو الملك فإن الولاء يتلاشى ، أو ينتقل إلى الشخص الجديد الذى التحقت به صفة الرئاسة ، أو الجلوس على العرش.

وبالنسبة للانتماء – إذا ما نظر إليه باعتباره مكتسباً من البيئة المحيطة بالمرء– ؛ فإن اكتسابه يتم بواسطة مجموعة كبيرة معقدة من العمليات التفاعلية فيما بين الإنسان ، وبين البيئات المحيطة به ، وهناك فى الواقع بيئات متباينة من حيث النوعية يتفاعل الإنسان معها ، وتلعب دوراً فى تشكيل انتماءاته المتباينة – يعنينا منها البيئة الاجتماعية – ؛ وهى البيئة التى تتشكل من الناس، وما أفرزته السلسلة الهائلة من المجتمعات البشرية من أنظمة وأعراف وقوانين ومعتقدات ومؤسسات وتراث وثقافة ونحوها ، ولا يعنى ذلك إغفال دور العقل ، فإننا عندما نفرد موضوعاً لمدارسة العلاقة بين العقل والانتماء، فإن هذا لا يعنى أننا نفصل العقل عن الوجدان – وهو الخامة التى تصنع منها العواطف –. ذلك أن العقل لا يستطيع أن ينفصل عن الوجدان ، وإن كان العكس ليس صحيحاً على طول الخط . ذلك أن الوجدان يمكن أن يعتمل فى طيات الشخصية فى منأى عن العقل الواعى ، فيعبر المرء فى سلوكه الداخلى ، أو فى سلوكه الخارجى عن عوامل لا شعورية بحتة لا صلة لها بالوعى ، ولا بالعقل المنطقى الموضوعى الذى يدرك نفسه من جهة ، ويدرك ما حوله من موضوعات مطروحة أمامه ذهنياً من جهة أخرى."(26)

أما الرضا بوجهٍ عام ؛ فإن تزايد الشعور داخل الفرد بعدم الرضا ، يتبعه انخفاض متزايد أيضاً فى شعوره بالانتماء إلى وطنه ، والعكس صحيح ، فعلى سبيل المثال :"فإن إنتاجية الفرد تتوقف إلى حدٍ كبير على درجة شعوره بالانتماء إلى المنظمة ، ومن قبلها إلى الوطن ، فالشعور القوى بالانتماء له فعل السحر فى نفوس الأفراد لدرجة أنه يجعلهم مستعدين ، بل ومرحبين بأن يضحوا بحياتهم فى سبيله ، أوليس الذى يكون مستعداً ومرحباً بالتضحية بحياته فى سبيل وطنه، يكون على استعداد أكثر ومرحباً أكثر ببذل كل جهد ممكن لرفعة هذا الوطن ؟.

إن الشعور بعدم الرضا هو بطبيعة الحال نتيجة لكل العوامل السابقة ، التى تمثل فى حد ذاتها ، أسباباً مباشرة لانخفاض الإنتاجية القومية فى تلك الدول ، وفى نفس الوقت ؛ فإن الارتفاع السنوى فى الأسعار بمعدلات عالية بها ، لا يؤدى فقط إلى تدهور مستوى معيشة معظم أفراد مجتمعاتها ؛ وإنما أيضاً إلى تزايد مطرد فى درجة سوء توزيع الدخل القومى هناك ، ولا شك أن ذلك يزيد العمال والموظفين شعوراً بعدم الرضا ، وبأن البلد الذى يعيشون فيه ليس وطنهم هم ؛ وإنما هو وطن أصحاب الأعمال ، الذين يزدادون غنى وبدرجة كبيرة مع الوقت على حساب الآخرين الذين يزدادون فقراً . فضلاً عن ارتباط ارتفاع الأسعار بالجريمة ، ومنها بلا شك جرائم الفساد المالى والإدارى داخل بعض المنظمات ، وإن كان أثرها يعد محدوداً ، إلا أنه إتضح مثلاً أن كل زيادة فى سعر الخبز ؛ تعقبها زيادة فى نسبة بعض الجرائم خصوصاً السرقة . كما أن ارتفاع بعض السلع ارتفاعاً فاحشاً ؛ يؤدى إلى كسادها، وإلى انتشار البطالة لدى منتجيها ، وللبطالة أثرها بطبيعة الحال فى معدلات الجريمة بوجهٍ عام."(27)

علاوةً على ذلك ؛"فإن تفشى الظلم فى الدول النامية بدرجة كبيرة ، نتيجة عوامل عديدة، مثل التأخير فى الفصل فى القضايا ؛ الأمر الذى يشجع الأفراد هناك على ظلم بعضهم، دون خوف من رفع الدعاوى ضدهم فى المحاكم ، وبالإضافة إلى

ذلك ؛ فإن بعض الأوضاع السياسية فى البلدان النامية ، تخلق أحياناً شعوراً لدى الغالبية الساحقة من أفراد المجتمعات هناك ، بأن رغباتهم وآرائهم لا تؤخذ فى الاعتبار كليةً ، أو أنها على الأكثر تؤخذ فى الاعتبار بدرجة ضئيلة ، حتى عند اتخاذ أهم القرارات ؛ أى كلما انخفضت درجة الشعور بالانتماء إلى الوطن ، كلما زادت الجماهير استهتاراً بالمال العام وإهمالاً له ، وبطبيعة الحال ؛ فإن الفاقد فى المال العام ، يزيد من الأثر السلبى للانخفاض فى درجة الشعور بالانتماء إلى الوطن ، على الإنتاجية القومية فى الدول النامية."(28) ؛ حيث يؤدى غياب الانتماء إلى :

1. "التسيب وعدم الانضباط .
2. الجمود و اللامبالاة .
3. قلة الدافع للعمل.
4. ضعف المبادأة والابتكار.
5. الاستغلال الوظيفى.
6. انخفاض القدرات والمهارات ، وانتشار ظاهرة الغياب والتمارض.
7. هجرة العقول ، وتسرب الكثير من العمالة الفنية الماهرة إلى الخارج."(29)
8. "الاختلاس من المال العام ، وإهداره بسوء الاستخدام المتعمد ، أو بالاستهلاك فيما لا ينفع .
9. إضاعة وقت العمل فى أمور غير مفيدة .
10. تأخير مصالح الناس .

11. انتشار الرشوة .

12. إضاعة حقوق الدولة .

13. التخريب المتعمد فى المنشآت الحكومية.

وغير ذلك من الظواهر التى يصعب حصرها ، والتى أثرت بشكل كبير على كفاءة أداء العمل الجماعى ، وفعالية المنظمات الاقتصادية والاجتماعية بالدولة.

والأهم مما سبق ؛ شعور الفرد بأنه عضو مؤثر فى مجتمعه ، له قيمته ومكانته ، وله تأثيره الحيوى بما يقوم به من أدوار ، كما يفرض تنمية الانتماء للوطن بناء الثقة بين الحكومات وبين الشعوب ، تلك الثقة ، لن تتأتى إلا بالصدق وكشف الحقائق ، والقضاء على الفساد بكل صوره، وأن تكون القيمة للأصلح ، وليس للأقرب من أهل الثقة . ويمكن أن نجمل سبل تنمية الانتماء فى بعض الجمل ؛ وهى :

عندما يشعر الفرد بأن له وطن .. سينتمى إليه ، ويحارب من أجل حمايته ، وعندما يفقد الوطن .. سوف يبيع الأرض ومن عليها ، لأنها فى النهاية بالنسبة له .. مجرد أرض لا يملكها ، ولا تربطه بها أى وجود ، ولا بأهلها اى عاطفة."(30)

لذلك ؛ لابد من تنمية الانتماء لدى المواطن بصفة عامة ، والعامل بصفة خاصة ؛ حيث يلعب الرضاء عموماً دوراً هاماً فى حياة الناس ، والرضاء الوظيفى خاصةً فى حياة العاملين ،"فهو ذلك الشعور بالاكتمال والإنجاز النابع من العمل ، هذا الشعور ليس له علاقة بالنقود ، أو المميزات ، أو حتى الأجازات ؛ إنما هو ذلك الشعور بالارتياح النابع من العمل ذاته ، ومن الناحية النظرية ، يمكن لأى وظيفة أن تحقق قدراً من الرضاء .

ويرجع الرضاء الوظيفى لقبول الإنسان وظيفته كما هى ، وقيامه باستغلال كل سبل الرضاء المتاحة له من خلالها . ويرتبط بالوظيفة الواحدة أكثر من مصدر لتحقيق الرضاء الوظيفى، فالإنسان قد يشعر بالارتياح نتيجة لارتفاع أدائه فى العمل ، أو جودة عمله ، أو تعلم مهارات جديدة ، أو العمل كجزء من فريق العمل ، وكذلك مساعدة الزملاء أو زيادة قدراته الشخصية أو حتى تلقى الثناء ، فيمكن لأى عامل الحصول على عشرة مصادر للشعور بالرضاء على الأقل.

وينبع الشعور بالرضاء من مصدرين أساسين ؛ وهما :

1. أداء العمل بشكل صحيح – الفخر بالمهارة – مهما كانت بيئة العمل ، وبالطبع هناك وظائف يصعب تحقيق الرضا فيها عن غيرها ؛ خاصةً حين تدرك أن الوظيفة لا تناسب قدراتك ، ولا توفيك حقك ، ولكنك مضطر لها .

2. بيئة العمل ؛ والتى تشتمل على مكان العمل والأشخاص الذين تتعامل معهم .

وتنبع أهمية الرضاء الوظيفى من :

أ. أنك حين تشعر بالرضاء ؛ تطلق العنان لحماسك وقدراتك الإبداعية .

ب. كما أنك حين تشعر بالسعادة ؛ تكون أكثر إيجابية مما يجعل من حولك أيضاً أكثر إيجابية .

ت. أيضاً الرضاء الوظيفى يسعد الإدارة – إذن فأنت حين تسعد نفسك تسعد رؤسائك فى العمل – .

ث. بالإضافة لأن الشعور القوى بالرضاء الوظيفى ؛ يمكّنك من بناء علاقات أفضل مع رؤسائك وزملائك ، وأيضاً عملائك ، فالشعور بالرضاء صفة

معدية .

ج. أيضاً حين تكون الأمور على ما يرام فى العمل ؛ فإنك لا تبحث عن سبل للتهرب من العمل ، بل على العكس تبحث عن مهام ذات قيمة أكبر .

ح. وأخيراً فحين تشعر بالرضا ؛ تكون أكثر تركيزاً مما يجعلك ترتكب أخطاءً أقل .

ويضع الكثير من العمال خططاً لتحقيق النجاح فى حياتهم المهنية : فيستخدمون حيل السياسة ويقومون بألعاب الحواة ، ويفعلون كل ما يعتقدون أنه يمكن أن يفيدهم فى تسلق السلم الوظيفى . أولئك الناس يتجاهلون حقيقة أن النجاح المهنى ، يمكن تحققه بشكل أكثر سهولة وأخلاقية وكفاءة عن طريق الرضا الوظيفى ، فهو يقربك من حدود إمكاناتك ، فتمكنك إنجازاتك من البقاء منفرداً عن الآخرين . فاهتمامك بعملك يدنيك فى النهاية من النجاح . فالرضاء الوظيفى يمكنك من تسلق السلم الوظيفى مثل المخططين والمتآمرين ، ولكن بطريقة أكثر إمتاعاً، وشرفاً .

والحقيقة أن الرضا الوظيفى يؤدى إلى الانتماء ، وليس العكس ، فالانتماء يكتسب نتيجة احتكاك الفرد بمجتمعه ، والذى يعتبر فى حد ذاته منظومة متداخلة لا يمكن فصل أى من مكوناتها السياسية ، أو الاجتماعية ، أو الاقتصادية ، أو الثقافية ؛ وهذا الاكتساب يتم بواسطة مجموعة معقدة من العمليات التفاعلية فيما بين الإنسان ، وبين البيئات المحيطة به، ومنها بيئة العمل بالطبع، والتى تلعب دوراً فى تشكيل انتماءه ، لذلك فإن الشعور بالرضا الوظيفى يزيد من انتماء الفرد لوطنه ، وليس بالضرورة أن يؤدى الانتماء إلى الشعور بالرضا ، فقد يكون العامل على درجة عالية من الانتماء لوطنه ، ولا يشعر بالرضا الوظيفى داخل العمل ، نتيجة عوامل بعيدة كل البعد عن سياسات الدولة."(31)

ثانيـاً : المرونـة :"ويقصـد بهـا مرونـة المهـارات ؛ أى الاسـتخدامات البديلـة الفعليـة والمحتملـة ، التـى يمكـن لمهـارات المـوظفين تطبيقهـا ، وكـذلك السـرعة ، والتـى مـن خلالها يمكن إعادة تشكيلها . وهناك ثلاث مستويات لمرونة المهارة ؛ وهى :

- التنـوع علـى المسـتوى الفـردى ؛ أى قـدرة العـاملين علـى تعلـم مهـارات لهـا استخدامات بديلة.
- التنوع على مستوى المنظمة ؛ أى تنوع المهارات سواء الفعلية ، أو المحتملة القائمة حالياً فى المنظمة .
- السرعة فى البعد الزمنى ؛ أى مدى أو كيفية السرعة التى يمكن من خلالها ، إعادة تشكيل المهارات فى المنظمة .

وتظهر أهمية مرونة مهارات الموارد البشرية فى تحسين الميزة التنافسية ، من خلال زيادة قدرة المنظمة على سرعة التكيف مع الظروف البيئية المحيطة ، والتطور التكنولـوجى ، واسـتغلال الفـرص الجديـدة ، وبالتـالى ؛ تحقيـق اسـتراتيجية المنظمـة ، سواء قيادة التكلفة ، أو استراتيجية الإبداع والابتكار.

ثالثاً : التنظيم الإدارى : يعتبر من العناصر الهامة ؛ والتى تسهم فى تحقيق الميزة التنافسـية للمـوارد البشـرية للمنظمـة . والتنظـيم يعنـى تـوافر الـنظم والممارسـات التـى تسـمح لخصـائص المـوارد البشـرية ، بـأن يـتم اسـتثمارها وتطويرهـا ؛ بمـا يسـهم فـى تحقيق المزايا التنافسية ، وهناك مجالات عديدة فى ذلك؛ ومنها : التركيز على ثقافة التعـاون ، والثقافة المبنيـة علـى استخدام فرق العمل ، وتمكين العاملين ، والمشـاركة فى اتخاذ القرارات .

رابعـاً : الـتعلم التنظيمـى : يعتبـر الـتعلم التنظيمـى ، سـبيل للمحافظـة علـى الميـزة التنافسية المستدامة، سواء بالنسبة للموارد البشرية ، أو بالنسبة للمنظمة ككل ؛ وذلك نم خلال :

- عمليـة اكتسـاب المعرفـة ونقلهـا وتطويرهـا ، ودمـج كـل مـن المعرفـة الضـمنية والصريحة ، واحتفاظ ذاكرة المنظمة بهذه المعارف والمهارات ، وانعكاس ذلك فى خدمات ومنتجات جديدة ومبتكرة ، وأداء أفضل للأفراد وللمنظمة .
- يساعد التعلم التنظيمى على تطوير السلوك والأداء التنظيمى من خلال :
  - مرحلـة الـتعلم الإداركـى : والـذى يـؤدى إلـى تحسـين النمـاذج الفكريـة ، والقاعدة المعرفية .
  - مرحلة التعلم السلوكى :حيث تتم ترجمة هذه التغيرات ، إلى ممارسات جديـدة فـى مجـال العمـل بالقـدرة ، وبالسـرعة المطلوبـة ، والتـى تحقـق التفوق على المنافسين .
- يحقـق الـتعلم التنظيمـى إشـباع حاجـات الأفـراد فـى النمـو والتطـوير ، وتعزيـز انتمـاء الفرد للمنظمـة ، وبالتـالى ؛ زيـادة قـدرة المنظمـة علـى مواجهـة الأزمـات التى قد تتعرض لها وتهدد حياتها ."(32)

<u>خامسًا: العقول المبتكرة تخفض فاتورة التكنولوجيا المستوردة :</u>

لا شـك أنـه فـى عصـرنا الحـديث ؛ عصـر التقـدم العلمـى والتكنولـوجى ،"قـد انتقلـت الثـروة تـدريجياً مـن أصـحاب المـوارد الأوليـة لأصـحاب الفكـر والاكتشـافات

العلمية ، وأصبح تقدم وتفوق الدول رهناً بحسن تكوينها لذخيرتها العقلية ، والإفادة منها ؛ أى من عقول المبدعين فكرياً وعلمياً.

وقد تضمنت الاتفاقية العامة للتعرفة والتجارة G.A.T.T ، اتفاقية حماية الملكية الفكرية، والتى ضمت معايير عالمية متشددة لحماية هذه الملكية . كما ظهر قيد جديد على سعى الدول النامية لنقل التكنولوجيا ، والإفادة من براءات الاختراع ، والتى تمتد حمايتها إلى عشرين عاماً ، وحقوق الطبع التى وصلت حمايتها إلى خمسين عاماً ، ويعنى ذلك ؛ أنه يستحيل تقليد براءات الاختراع وتطويرها (الهندسة العكسية) . وسترتفع قيمة فاتورة شراء التكنولوجيا المستوردة، وذلك طالما تأكد حق صاحب التكنولوجيا الأصلى فى حماية ما ابتكره .

وعلى ذلك ؛ فإن على منظماتنا إما أن تشترى تكنولوجيا بالسعر الذى ستحدده الشركة الأجنبية المنتجة ، وسيكون مرتفعاً بالطبع ، أو لا تشترى حق الإنتاج ، وتستورد المنتج من الخارج وبأسعار مرتفعة أيضاً."(33)

أهداف الموارد البشرية ووظائفها

تتنوع أهداف إدارة الموارد البشرية من منظمة إلى أخرى ؛ حيث تعتمد على مرحلة التطوير الخاصة بالمنظمة . وعلى ذلك ؛"فإنه سوف يتم على سبيل المثال ، النظر إلى الشخص المسئول عن الموارد البشرية ، على أنه الشخص الذى يعتنى بالجانب الإدارى من إدارة الموارد البشرية ؛ مثل إعداد عقود العمل وملفات الموظفين .

على الجانب الآخر تماماً من ذلك ؛ فإنه سوف يتم النظر إلى الشخص المسئول عن الموارد البشرية ، على أنه جزء متكامل وحيوى من عملية التخطيط للعمل . لذا ؛ فإن أهداف إدارة الموارد البشرية تعد كثيرة ومتنوعة ، وسوف تشتمل فى أوقات مختلفة على بعض ، إن لم يكن كل الأهداف التالية :

1. توجيه النصح إلى الإدارة بشأن السياسات الخاصة بالموارد البشرية اللازمة ؛ لضمان أن المنظمة لديها قوة عاملة على مستوى عالٍ من الكفاءة والتحفيز ، ولديها مجموعة من الأشخاص المؤهلين للتكيف مع التغيير ، علاوةً على ضمان التزام المنظمة بالتزاماتها القانونية الخاصة بالعمل .
2. تنفيذ والحفاظ على استمرارية استخدام كل الإجراءات والسياسات الضرورية الخاصة بالموارد البشرية ؛ حتى تتمكن المنظمة من تحقيق أهدافها .
3. المساعدة فى تطوير الاستراتيجية العامة للمنظمة ؛ وبصفة خاصة ، بالنظر إلى ما يتعلق بالموارد البشرية .

4. توفير الدعم والظروف التى سوف تساعد المديرين التنفيذيين فى تحقيق أهدافهم .

5. التعامل مع الأزمات والمواقف الصعبة الخاصة بالعلاقات بين الأشخاص ؛ وذلك حتى يضمن ألا تقف مثل هذه الأشياء فى طريق تحقيق المنظمة لأهدافها .

6. توفير قناة اتصال بين القوى العاملة ، وبين إدارة المنظمة .

7. القيام بدور المشرف على القيم والمعايير التنظيمية فى إدارة الموارد البشرية."(34)

وظائف الموارد البشرية:

تختلف وظائف الموارد البشرية من منشأة إلى أخرى ، تماماً مثل أهدافها ، بحسب حجم المنشأة وأنشطتها ، إلا أن هناك عدداً من الوظائف الأساسية للموارد البشرية فى أى تنظيم ؛ وهى على سبيل المثال :

1. "التوظيف : وهو عملية مكونة من عدة خطوات ، صممت لتزويد المنشأة بالأفراد المناسبين للوظائف المناسبة . هذه الخطوات تتضمن : توصيف الوظائف ، تخطيط الموارد البشرية ، توفير الموظفين من خلال الاستقطاب؛ ثم الاختيار ، والتعيين.

ويعتبر توصيف الوظائف ؛ البداية الحقيقية لعمل إدارات الموارد البشرية ، لأنه يحدد الأعمال والمهارات المطلوبة لإنجازها ، بعد تحديد أهداف المنشأة . توصيف الوظائف أيضاً؛ هو تحديد معالم كل وظيفة من الوظائف الموجودة فى المنشأة ؛ من حيث واجباتها ومسؤوليتها ومتطلباتها ، والشروط التى يجب أن تتوافر فيمن يشغلها . كما يستخدم التوصيف كأساس لوضع نظام سليم لاختيار وتعيين الأفراد ، ويساهم أيضاً فى تحديد الاحتياجات الدقيقة من الموارد البشرية . هذا الوصف المكتوب عن الوظيفة ومتطلباتها ؛ يساهم فى تحديد وتخطيط الاحتياج الفعلى من الموارد البشرية أيضاً . كما أن تخطيط الموارد البشرية ؛ عبارة عن نظام توافق أو مقابلة عرض الأفراد داخلياً (الأفراد الموجودين فعلاً) ، وخارجياً (الأفراد الذين سيتم تعيينهم أو البحث عنهم) مع الوظائف المتاحة ، والتى تتوقع المنشأة وجودها عبر فترة زمنية محددة.

2. تخطيط الموارد البشرية : ويهدف تخطيط الموارد البشرية ، إلى التنبؤ باحتياجات المنشأة من الأفراد ، وتطوير خطط واضحة تبين عدد العاملين

الذين سيتم تعيينهم ، أو الذين سيتم تدريبهم (من داخل المنشأة) لسد هذه الاحتياجات.

ولا يعنى التخطيط بالضرورة بأنه : عملية الحصول على العدد الصحيح من الأفراد المؤهلين للوظائف المناسبة ؛ بل يعنى تحديد الاحتياج الحالى والمتوقع من الأفراد . أما توفير الموظفين ؛ فيتم عن طريق الاستقطاب الذى يعرف بأنه : العملية التى يمكن من خلالها جذب طالبى العمل للتقدم للمنشأة ، لشغل الوظائف الشاغرة ، عن طريق نشر مواصفات الوظيفة وشروط شغلها ، وقد يكون هذا الجذب من داخل المنظمة أو من خارجها .

والحقيقة ؛ أن الواقع الحالى يشير إلى افتقاد سياسات إدارة الأداء والاختيار والتعيين وتخطيط الموارد البشرية المعمول بها أهميتها ؛ حيث لا تعتمد على أسس الاستحقاق والجدارة والتنافسية ، وتفتقر إلى الشفافية والمساءلة ، وتعتبر تقليدية غير فعالة أو مرنة . وكونها تعمل وفق أنظمة مغلقة تعتمد على المركزية فى اتخاذ القرار، والمحسوبية ، بدلاً من معايير أداء دقيقة . يتبين أيضاً ؛ أن أى إخلال فى أى مبدأ من البنود المسلسلة فى التوظيف ؛ من شأنه أن يضعف فرص المنشأة فى النجاح ، ويضعف وظائف إدارة الموارد البشرية."(35)

إدارة الموارد البشرية (جوانب سلوكية)

بدايةً.."يمكن القول أن الفرد بالمنظمة ؛ هو وحدة أو كيان مادى ومعنوى يقوم بممارسة عمل ما ، فى ظروف مادية واجتماعية معينة . وهو بذلك ؛ يمثل نظاماً مفتوحاً يتأثر ويؤثر فى عديد من المتغيرات التى تحيط به ، ويعمل معها أو من خلالها ؛ حيث يلعب هذا التأثير أو التفاعل دوراً جوهرياً فى تقليل أو زيادة فاعليته.

وإذا واجه الفرد حاجزاً ما – مادى أو معنوى – ؛ سرعان ما يحاول إبعاد هذا الحاجز ، فإن لم يستطع ، ابتعد هو عنه بتغيير مساره ؛ لتحقيق نفس الهدف المرغوب ، وإن لم يستطع هذا أيضاً ، اتجه للبحث عن هدف جديد يحقق تلك الحاجة ، أو الرغبة القائمة لديه ، فإذا تحقق هذا ؛ سكن الفرد واستقر.

وإذا لم يستطع الفرد أن يسلك أياً من الاحتمالات السابقة ؛ هنا يصبح الفرد انفعالياً، ويتجه نحو تحطيم الحاجز . فإذا تحقق هذا ؛ يسهل على الفرد أن يحقق أهدافه ، وإن لم يستطع تحطيم الحاجز ، لكون الحاجز قوياً ، أو لأى سبب آخر ؛ اتجه السلوك الانفعالى إلى الفرد ذاته ، مما ينشأ عنه تلك النواتج السلوكية ؛ كالقلق والصراع والإحباط ، أو الاتجاهات النفسية ؛ كالاغتراب ، وغيره من الظاهرات السلوكية المرتبطة بالعمالة داخل التنظيمات .

ومعنى هذا ؛ أن النواتج والاتجاهات السلوكية لدى الأفراد بالمنظمات ، تتحدد وفق طبيعة التفاعل بين تلك المتغيرات البيئية والتنظيمية ؛ ومنها الخصائص التكنولوجية ، والخصائص المادية والمعنوية لهؤلاء الأفراد"(36) ؛ وتشتمل هذه الاتجاهات والظاهرات السلوكية على الأبعاد التالية :

1. "الرضا الوظيفى : وهو كما ذكرنا سابقاً ؛ ذلك الشعور بالاكتمال والإنجاز النابع من العمل ، هذا الشعور ليس له علاقة بالنقود أو المميزات أو

الأجـازات ؛ إنمـا هـو ذلـك الشـعور بالارتيـاح النـابع مـن العمـل ذاتـه . ومـن الناحيـة النظريـة ؛ يمكـن لأى وظيفـة أن تحقـق قـدراً مـن الرضـا . لكـن مـع الشعور بالإحباط ، لا يمكن للفرد الإحساس بأى قدر من الرضا ، رغم أنـه لا توجـد منظمـة سيئة بالكامـل ولا يوجـد بهـا شـئ يـدعو للرضـا ؛ خاصـةً وأن الوظيفـة الواحـدة يـرتبط بهـا أكثـر مـن مصـدر لتحقيـق الرضـا ، فالإنسـان قـد يشـعر بالارتيـاح نتيجـة لارتفـاع أدائـه فـى العمـل ، أو جـودة عملـه ، أو تعلـم مهارات جديدة، أو زيادة قدراته الشخصية ، أو حتى تلقى الثناء ، فيمكن لأى عامل الحصول على عشرة مصادر للشعور بالرضاء على الأقل.

كمـا يمكن الشـعور بالرضـا كل يـوم عن طـريق التنقيب داخل عناصـر الرضـا المتاحـة ، وهذا الأمـر ينطبـق حتـى علـى مـن ينتظـرون الوقـت المناسـب للانتقـال إلـى مجـال عمـل آخـر . فالسـر يكمـن فـى أن تسـتمتع بعملـك الحـالى ، بينمـا تسـتعد لعمـل أفضـل . والكثيـر مـن النـاس يحققـون قـدراً معقـولاً مـن الشـعور بالرضـا مـن خـلال أداء أعمال تقليدية ، فهم يحسنون استغلال وقت العمل ، بغض النظر عن طبيعة المهام التى يؤدونها."(37)

2."مقاومـة التغييـر : إن التغييـر يعتبـر جـزءاً أساسـياً مـن عمليـة الإبـداع والتجديـد فـى المنظمة ، ويعتبر جزء من دور أى مدير ، هو العمل كأداة تغيير فى منظومـة العمـل ؛ أى يأخذ على عاتقه مسئولية تغيير نموذج قائم لكل من سلوك شخص ، أو نظـام اجتمـاعى آخـر ، وغيـر ذلـك يعد تغييـر غيـر مخطـط، إذ يحـدث بشكل فوضـوى مثـل الإضراب الذى يتسبب فى غلق المنظمة ، أو تغيير نفعى مثل الخلافات بين الأفراد ، والتـى تتسـبب فـى وضـع إجـراءات، أو قواعـد جديـدة يـتم ترسـيخها لتنظـيم العلاقـات بين الإدارات."(38)

فـالقيم والمفـاهيم السـائدة عـن نظـام العمـل فـى المنظمـات ؛"تسـاعد علـى نجـاح تطبيق إعادة هندسة نظم العمل ، أو فشـله فـى حالـة وجـود مفـاهيم وقـيم تقليديـة للعمـل

راسخة بالمنظمة . لذلك لابد من السعى نحو تغييرها ، فضلاً عن اتجاه المدير نحو تحفيز موظفيه على الارتقاء لمستوى التحديات التى تفرضها تلك التغييرات ، وتشجيع السلوكيات التى تعكسها ، فإن ذلك ولا شك؛ يؤدى إلى نجاح المنظمات فى تطبيق إعادة نظم العمل لديها ، وعلى النقيض من ذلك ، فإن تجاهل قيم واتجاهات الأفراد ؛ يؤدى إلى فشل ذلك التطبيق . هذا ويمكن للقائمين على إدارة المنظمة تحقيق هذه التهيئة لهؤلاء العاملين ، عن طريق مخاطبة الموظفين حول تلك القيم الجديدة ، وتجسيد التزامهم بها من خلال سلوكهم الشخصى ، والعمل على تشجيع القيم المطلوبة من خلال تشجيع السلوكيات التى تعكسها ، وذلك من خلال إلقاء المحاضرات وعقد الندوات"(39) الإدارية والدينية التى تؤكد القيم والأخلاقيات المطلوبة .

وفى سياق موضوع الكتاب ؛ فإن تغيير أو تعديل اتجاه فرد ما ، يتطلب تعديل عدد من المعتقدات التى هى أساس تكوين الشخص ، مما يزلزل إحساسه ،"بالإضافة إلى ما يحدث من تشوش كامل ومقاومة . والسؤال هنا : هل المدير مطالب بإحداث تعديل أو تغيير فى اتجاهات مرؤوسيه ؟.

إن المقدمة الناجحة لإحداث التغيير ، تنطلق من قدرة المدير على إدراك هيكل معتقدات الآخرين . وسوف تكون نقطة البدء فى ذلك هيكل معتقداته هو شخصياً.

3. القلق والأمان : يشير البعض إلى أن القلق Anxiety ؛ كالخوف والغضب ، من حيث كونه حالة شعورية ، أو عاطفية ناشئة من إدراك الفرد بأن شيئاً ما يهدده . وإن كان الخوف أو الغضب عادةً ما يكون استجابة لتهديد حقيقى ، يتطلب نوعاً من الهجوم أو الهروب ، إلا أن القلق عادةً ما يكون استجابة لشئ غير محدد بوضوح فى البيئة العامة ، أو البيئة التنظيمية."(40)

كما يرى البعض ؛ أن القلق هو حالة من التوتر ناتجة عن مجموعة من المصادر ، متمثلة فى الإحباط ؛ وهو كما يعرفه (كوفر وايلى) بأنه :"عاطفة أو شعور سلبى ينتج من أن سلوكاً معيناً ، لم يؤد بنا إلى الغاية أو الهدف المقصود ، ويتعين الانتباه إلى أن الإحباط هو شئ يحدث داخل الفرد ؛ أى حالة داخلية فى الشخص ناشئة من عجز عن بلوغ هدفه.

ويحتوى أى تتابع سلوكى على احتمالات الإحباط ، فيمكن مثلاً أن يصاب الطفل بالإحباط نتيجة لوجود حاجز زجاجى يمنعه من الوصول إلى اللعبة الموضوعة فى نافذة المتجر، بينما يمكن أن يحدث الإحباط للمدير ، نتيجة لتغيب سكرتيرته المفاجئ عن العمل فى زحام الاتصالات التليفونية المطلوب إجراءها ، والمواعيد المطلوب ترتيبها ، أو للموظف نتيجة لضياع الترقية ، بسبب وجود شخص أكفأ أو أقرب لصناع القرار."(41)

وبالإضافة إلى الإحباط ،"هناك الصراع وضغط دور الفرد فى العمل ، والتى تتفاعل مع بعضها ؛ لتؤدى إلى الإحساس بالخوف وعدم الأمان.

وبناءً على ذلك ؛ فقد ارتبط بعملية التغيير ، أو التطوير التكنولوجى ، حالة من القلق لدى العاملين ، تنعكس فى شكل أنماط سلوكية معينة ، بما يستلزم من الإدارة ؛ العمل على تجنب مثل هذا الإحساس من القلق وعدم الأمان.

4. الصراع أو التعاون : إذا ما واجه الفرد أى موانع أو عوائق ، وعجز عن التكيف مع تلك المتغيرات البيئية أو التنظيمية ، فسرعان ما يدخل فى حالة من الصراع ؛ تؤدى به إلى الإحساس بمشاعر القلق والتوتر والإحباط ، وعادةً ما تدفع هذه المشاعر بالفرد ، إلى نوع من الاستجابات السلوكية لحماية ذاته والدفاع عنها.

وتفرق الكتابات بين الصراع الذاتى أو الداخلى ، وبين الصراع الخارجى ؛ حيث يتمثل الأول فى تواجد ميلان أو أكثر بينهما تعارض ، ومن ثم تنازع التصرفات والسلوك داخل الفرد ذاته . ويتمثل الصراع الخارجى فى النزاع بين أطراف معينة ؛ كالذى يحدث بين الفرد وبين المنظمة ، أو بين العاملين وبين الإدارة ، أو بين الإدارة وبين النقابات العمالية ، ويعرفه البعض بأنه : التعارض أو النزاع الاجتماعى ؛ هو موقف تشعر فيه الأطراف المتنازعة بوجود تعارض بينها، سواء كانت هذه الأطراف أفراداً ، أم جماعات ، أم تنظيمات ، أم بين أى منهما وبين الآخر."(42)

ولعل من أهم التحديات التى يواجهها القائد أياً كان مستواه الإدارى ؛ هى معالجة الصراع ، ذلك الصراع الذى قد ينشب بينه وبين أعضاء الفريق ، أو بين أعضاء الفريق الذى يقوده ،"والصراع أو النزاع هو شئ طبيعى فى بيئة العمل لا يمكن تجنبه ، ويكاد يمثل مشكلة سلوكية يومية ، والسبب – ببساطة – أن بيئة العمل هذه تضم بشراً يتعامل مع بشر . وهنا يحدث الصراع لعديد من الأسباب ، أهمها :

أ. أن للبشر تطلعات ومشاعر وقيم واتجاهات ودوافع مختلفة .

ب.ومن ثم فلهم رؤى وأهداف مختلفة .

ت.كما أن ندرة الموارد أو محدوديتها ؛ تدفع الناس للتنافس على المورد المشترك الوحيد ، أو المحدود ؛ مثل تنافسهم على سلطة أو حافز أو وظيفة أعلى...الخ.

وتعد مهمة المدير فى تجنب الصراع صعبة ، وكذلك هى فى إدارته وحله . لا سيما وأن المدير – كقائد – له عدة أدوار منها دوره كقاض ، إذ يحتكم إليه

اثنان أو أكثر من مرءوسيه متوقعين منه تفهم الصراع ومعالجته من منظور محايد . ويتضمن هذا الدور أن يفهم القائد خلفيات الصراع ومسبباته وطبيعته وآثاره إن استمر دون حل . ويجتهد فى التأثير على طرفى أو أطراف الصراع . وقد يوفق بعد ذلك أو لا يوفق . فقد لا يرضى أحد أو بعض أطراف الصراع ، فيستمر صراع جديد آخر.

ونظراً لاختلاف أو تعارض أهداف ومصالح كل من أطراف الصراع بشكل متزامن ، ينشب الصراع . ولأن أحد أطراف الصراع يحاول تعويق أو منع الآخر من بلوغ مقصده ؛ يقود الصراع إلى علاقة عدائية ، أو شبه عدائية بين طرفى أو أطراف الصراع.

إن نفوساً معتلة وعقولاً مرهقة لا يمكن أن تؤدى بنجاح . لا يمكن أن تفكر جيداً فى تصميم الأهداف وتحديد سبل بلوغها . لا يمكن أن تتآلف لتكوين فرق عمل منجزة . لذلك ؛ يتطلب الأمر فهماً لطبيعة الصراع وأنواعه وطرق معالجته وآثاره ، والعوامل المؤثرة على حدته.

وتتعدد أنواع الصراع من صراع ذاتى داخل الفرد ، إلى صراع اجتماعى بينه وبين غيره من الأفراد ، إلى صراع بين أعضاء الفريق الواحد ، إلى صراع بين الفرق أو الإدارات داخل المنظمة ، ثم الصراع بين المنظمة والأطراف الخارجية ؛ مثل الجهات الحكومية والموردين ونقابة العمال والمنافسين."(43)

5. الاغتراب أو الانتماء :"يلاحظ أن الاغتراب أو الشعور بالغربة داخل العمل ، قد أصبح من الظواهر التى شاع تواجدها فى مجالات العمل ، بما لها من مخاطر بالنسبة للعاملين ، فالاغتراب ظاهرة إنسانية قد لا يخلو منها مجتمع ، لكنها تختلف فى أسبابها من مجتمع لآخر ، نتيجة لخصوصية كل مجتمع وظروفه.

وبالرغم من تعدد مصادر الشعور بالاغتراب فى العمل ، فإن نتائجها متشابهة ؛ حيث يضمحل الحماس للعمل ، وتزداد مشاعر الاحتراق النفسى أو الذاتى ، ومثل هذه المشاعر السلبية ؛ تؤثر بالطبع على مستوى الإنتاجية ، والرغبة فى العمل . إذن ؛ هو الوجه الآخر للإحباط الإدارى .

ويعد الاغتراب خاصية وجودية مميزة للإنسان ؛ فهو المخلوق الوحيد الذى يستطيع أن ينفصل عن نفسه دون أن يعي ذلك . كما أن الاغتراب ظاهرة إنسانية متعددة الأبعاد والمعانى ، فالاغتراب فى العمل كما يعرفه عبيد ، يمثل تجربة ذاتية يعانى منها الإنسان ؛ حيث الشعور بالانفصال والانعزال والعجز وفقدان الذات.

ويعرف معجم العلوم الاجتماعية الاغتراب بأنه : حالة يمر بها الفرد بأوضاع يفقد فيها نفسه ، ويصبح غريباً عن أعماله ، ويكاد يفقد إنسانيته كلها ، ويفقد ذاته حينما يتعرض لقوى مادية ربما من صنعه.

ويعرف معجم الموارد البشرية شعور العامل بالغربة ؛ بأنه شعور ينتاب الموظف عند تأديته لعمل متخصص بمعزل ، وبدون مشاركة العاملين الآخرين ، بناءً على أساليب تقسيم العمل ، أو بسبب الاستخدام المكثف للحاسبات الآلية.

ويرى آخرون أن الاغتراب ما هو إلا محصلة عدم التوازن ، أو الاختلال فى المجال السلوكى أو البنية السلوكية ، ويتكون المجال السلوكى عادةً من التفاعل الذى يحدث بين شخصية الفرد ، أو الحالة النفسية والفسيولوجية الراهنة له ، وبين البيئة الواقعية أو عناصر البيئة المادية والاجتماعية ، وعندما يحدث الاختلال فى توازن هذا المجال بسبب المتغيرات التنظيمية ؛ مثل البيئة التنظيمية ، وصراع الدور ،

وغموض الدور ، وعبء الدور ؛ فإن ذلك ينعكس بدوره على مشاعر وأحاسيس وتصرفات الأفراد ، والذى يتمثل فى الاغتراب الوظيفى."(44)

القيادة الإدارية: مفاهيم وتعريفات

يرى الباحث ؛ أن تعريف القيادة الإدارية يتسع لكافة التعريفات والمفاهيم التى قدمها كتاب الإدارة ، وسيقدمونها مستقبلاً ، فكل فعل ينشأ عن أفراد بواعز أو أمر من فرد ، يعد تعريفاً للقيادة ، حتى ولو كان إنصات باهتمام لما يقول.

ومن المناسب فى هذا السياق ، وقبل الشروع فى تعريف القيادة الإدارية ، أن يتم تقديم مفهوم الإدارة ؛ حيث لا غنى عن فهمها، وذلك لأهميتها فى حياة الناس،"فإذا كنت تستطيع أن تستغنى عن المنظمات فى أى شأن من شئون حياتك فى الوقت المعاصر، إذن يمكنك أن تستغنى عن تفهم الإدارة وممارستها ، بينما إذا اتضح أنه لا غنى لك عن التعامل مع المنظمات ، والتفاعل معها ، والتأثر بها فى كل شئونك ، طوال حياتك منذ مولدك حتى وفاتك ، إذا اتضح لك ذلك ، إذن لا مفر أن تتفهم الإدارة وتمارسها، لكى تستفيد من حياتك وتستمتع بها . والحقيقة ؛ نحن نعيش فى عصر المنظمات التى تنشأ وتعمل من خلال العملية الإدارية"(45)؛ وهى:"عملية مستمرة تعتمد على مفاهيم وأسس وأدوات عملية ، لتوظيف الموارد والإمكانيات المتاحة والممكنة ، لتحقيق أهداف المنظمة بفعالية فى ظل بيئة معينة.

أو بمعنى آخر ؛ الإدارة هى : النشاط المسئول عن اتخاذ القرارات بشأن صياغة الأهداف وتجميع الموارد المطلوبة ، واستخدامها بفعالية لتحقق للمنظمة نموها واستقرارها ، من خلال مجموعة الوظائف الإدارية – العملية الإدارية – التى تتمثل فى التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة."(46)

كما يمكن تعريفها بأنها:"علم وفن توظيف موارد بشرية ومالية ومادية ومعلوماتية وفنية ، وصنع القرارات اللازمة لبلوغ هدف مخطط أو أهداف مخططة ، خلال فترة محددة فى بيئة متغيرة .

وفى سبيل ذلك ؛ تضع الإدارة الأهداف وتصمم الاستراتيجيات المساعدة على بلوغها ، أى الخطط طويلة الأجل التى تحدد الاتجاه العام ، الذى يقود تحركات وقرارات المديرين فى أداء وظائف المنظمة . ويتطلب الأمر قيام المستويات الأعلى بتصميم سياسات ؛ كأدلة عمل مرشدة للأداء اليومى للعاملين فى المستويات الأدنى ، بكل من مجالات أداء المنظمة ؛ وهى : التسويق ، وإدارة العمليات والإنتاج ، والإدارة المالية ، وإدارة الموارد البشرية ، والبحوث ، والتطوير ، وهذا ما يسمى بوظائف المنظمة.

وأداة المديرين فى الإدارة ، هى العملية الإدارية التى تتألف من التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة ؛ وهو ما يسمى بوظائف المدير أو وظائف الإدارة ، وهى وظائف يمارسها المديرون فى إدارتهم لكل من وظائف وأنشطة المنظمة .

ولا شك أن أهم الموارد أو عناصر الإنتاج التى يديرها المديرون هى البشر . فهذا العنصر البشرى هو العقول المفكرة المبدعة ، العقول التى تملك المعرفة أو تستزيد منها."(47)

أما عن تعريف المدير ؛ فيمكن القول أنه:"الشخص المسئول عن تحديد وصياغة أهداف المنظمة ، ويعمل على تحقيقها من خلال التخطيط لتوفير الموارد والإمكانيات اللازمة ، والتنسيق بين الجهود وتوجيهها ومتابعتها وتقويمها بما يحقق الأهداف . أو بمعنى آخر ؛ أن كل فرد تدور مهامه حول وظائف التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة بغرض تحقيق أهداف المنظمة ، يمكن أن نطلق عليه مديراً."(48)

وترجع أهمية المدير؛ من كون العنصر البشرى هو جوهر التنظيم ، ووسيلة تحقيق هدفه ."حقيقةً ؛ أن التنظيم يحتاج أيضاً إلى خامات وأدوات وآلات وماكينات وأموال ، وغير ذلك من المدخلات. ولكن هذه الأشياء جامدة لا حياة فيها ، لذلك لا صعوبة فى إدارتها ، إذ هى مجردة عن الهوى ، بل إنها عديمة الإحساس ، ليس

لها ميول عدائية ، بينما المشكلة الحقيقية تكمن فى إدارة العنصر البشرى ، والاستفادة بما يتمتع به أعضاء التنظيم من معارف ومهارات ، وتوظيف جهودهم المتفرقة لتصنع كلاً واحداً ينقلب فيه التناحر ، إلى تنافس شريف لتحقيق هدف التنظيم ، ويستحيل تحقيق ذلك ، إلا فى وجود مديرين قادرين على فهم البشر ، ومعرفة خصائص سلوكهم ومحركات دوافعهم ومكونات اتجاهاتهم وقيمهم."(49)

وتدور مهام المدير حول الأمور التالية :

1. "السيطرة والتحكم .
2. تولى المسئولية .
3. وضع الأهداف .
4. التنظيم .
5. التوكيل .
6. الموافقة على السلطة .
7. اتخاذ القرارات .
8. التأييد .
9. الاتصالات .
10. المراقبة / التقييم .
11. القيادة .
12. التحفيز .
13. التخطيط.

وتعتبر معظم مهام المدير ثنائية ذات وجهين . لذلك ؛ على المدير أن يوازن بين طرفين ، فيميل إلى الملائم منهما ، ومن عمليات التوازن الرئيسية :

1. التضييق فى مقابل التحفيز .
2. التشدد فى الإجراءات مقابل المرونة .
3. التغيير فى مقابل الاستقرار .
4. التفويض فى مقابل السيطرة الشخصية .
5. المسئولية فى مقابل السلطة .
6. الحرص فى مقابل المخاطرة .
7. المنطق فى مقابل الإبداع .
8. العدل فى مقابل الرحمة .

والسؤال الذى يفرض نفسه : هل الإدارة المتوازنة تعنى البقاء على الحياد ؟.

والإجابة بالنفى ؛ فهى لا تعنى ذلك على الإطلاق ، فليس لدى أحد القدرة على تحقيق التوازن بين الأمور بصورة متساوية . بل لدينا جميعاً ميول طبيعية ، المهم أن تدرك أن طريقتك المعتادة التى تتبعها فى القيام بالأشياء ، ليست هى الطريقة الوحيدة ، كما أنها لن تكون هى الطريقة المناسبة فى جميع الأحوال .

كما أنه ليس بالضرورة أن تساعدك نظريات الإدارة على فهم ما يجرى فى العمل ، وعلى فهم السبب وراء تحسين مجريات الأمور فى العمل ، كذلك كيفية القيام بذلك ، ولكن عليك أن تضع فى اعتبارك أن النظرية ما هى إلا فكرة ، وليست حقيقة ثابتة ، وبالتالى ؛ قد لا تنجح معك فى مكان عملك."(50)

تعريف القيادة الإدارية:

تعرف معظم القواميس كلمة (إدارة) بأنها:"وضع شخص ما فى منصب يكون فيه مسئولاً عن مهام معينة ، أو متحكماً فيها ، أو متولياً تصريف أمور معينة جوهرياً ، فإنك تعتبر مديراً إذا كنت تتمتع بقدر من التحكم فى أيٍ من الأمور الآتية :

1. الوقت .
2. معدلات العمل .
3. القرارات .
4. التكنولوجيا .
5. المعدات .
6. المال .
7. المقاييس .
8. الاجتماعات .
9. أشخاص آخرون.

وعادةً لا نفكر فى أنفسنا كمديرين ، إلا عندما يكون لدينا نوع من السيطرة والسلطة على الآخرين.

أما الإشراف فى اللغة ؛ فهو يعنى المراقبة ، وتتركز وظيفة المشرف على الإشراف على واحدة أو أكثر من الأمور الواردة سلفاً ؛ أى فحصها ومراقبتها.

ويتميز المديرون بأن مجالات اختصاصهم أوسع من المشرفين ، فمهام وظيفتهم لا تقتصر فقط على فحص ومراقبة الأمور ؛ وإنما يعتبر جزءاً أساسياً من وظيفتهم، توقع النتائج ووضع الخطط قدماً ، وتقرير كيفية تغير الأشياء وتطورها . كذلك ؛ فإن المدير يلقى نظرة عامة على الماضى عند قيامه بوضع الخطط المستقبلية . وبالتالى ؛ يكمن الاختلاف بين مصطلحى الإشراف والإدارة فى وجهة نظر من يتولى هذين المنصبين ؛ فالمشرف ينصب اهتمامه على الحاضر . أما المدير ، فإن الماضى والحاضر والمستقبل يدخل فى دائرة اهتمامه."(51)

على ذلك ؛ يمكن تعريف القيادة الإدارية بأنها:"النشاط الذى يمارسه القائد الإدارى فى مجال اتخاذ القرار ، وإصدار القرار ، والإشراف الإدارى على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية، وعن طريق التأثير والاستمالة ؛ بقصد تحقيق هدف معين . والقيادة الإدارية بهذا المفهوم ، تجمع بين استخدام السلطة الرسمية ، وبين التأثير على سلوك الآخرين واستمالتهم لتحقيق الهدف.

كما يمكن القول بأن القيادة الإدارية ؛ ما هى إلا ممارسة القائد الإدارى لسلطاته فى أعمال التخطيط والتنظيم والتوجيه والتسويق والرقابة ؛ بقصد تحقيق أهدافاً محددة ، والقيادة بهذا المفهوم ، تسير فناً ومقدرة لا يستطيع كل شخص ممارستها ، بل هى مقدرة وموهبة يتمتع بها القادة الإداريون . لذلك ؛ فهى وإن كانت تحتاج لسلطة رسمية يمارس من خلالها القائد الإدارى اختصاصاته ، إلا أن السلطة الرسمية هنا ليست غاية فى حد ذاتها ، بل هى وسيلة تمكن القائد الإدارى من ممارسة اختصاصاته .

وتتعدد خصائص القيادة الإدارية على أساس مطالب التأهيل لشغل وظيفة معينة أو موقف محدد ، فالقائد الإدارى قد يصلح للقيادة فى ظروف معينة أو موقف معين ، وتنتهى قيادته للآخرين بمجرد انتهاء هذا الموقف أو تغييره ، والقائد الإدارى الناجح ؛ هو ذلك القائد الذى يتفاعل مع متطلبات الموقف ؛ بمعنى أن يتفاعل مع متطلبات الموقف والظروف المحيطة تفاعلاً كاملاً حتى تكون قيادته فعالة ومؤثرة .

والسؤال الذى يفرض نفسه : هل كل مدير قائد ؟

على الرغم من كون القيادة جزءً من الإدارة ، كأحد عناصر العملية الإدارية ، إلا أن الكثيرين لا يفرقون بين القائد والمدير ، وتشكل معالجتهم للأمور فى هذا المجال ، باعتبار أن القائد الإدارى يكون عادةً فى قمة التنظيم (أعلى درجات السلم الوظيفى فى المنشأة).

بل أن فى تقدير البعض ؛ أن مدلول القائد الإدارى أكثر شمولاً من المدير ، باعتبار أن القائد الإدارى حين يمارس مهامه ما بين السلطة الرسمية والسلطة غير الرسمية ، فإنه يعتمد على جمع كبير من الأتباع ، إذ لا تتحقق القيادة بدون وجود عدد كبير من الأتباع ينعم القائد بثقتهم وتأييدهم له . ومن هنا ؛ يمكننا القول بأن كل قائد مدير فى موقعه ، وليس كل مدير قائد ، فالمدير قد يكون مديراً لمنشأة بها عدد غفير من العاملين ، وقد يكون مديراً لأحد المعامل يرأس فريقاً محدوداً من الباحثين ذوى الميول المتباينة ، والمدير قد يعتمد على السلطة الرسمية التى يتيحها له القانون واللوائح فى أداء عمله وانضباط مرءوسيه .

أما القائد الإدارى ؛ فيعتمد بالضرورة على السلطة التى تمنحها له القوانين واللوائح . كما يعتمد على الجوانب الشخصية والنفسية والألفة التى تربطه بالمرؤوسين ، وتلك لها تأثير بالغ الأهمية ، لأنه قد يحدث أن يكون جو العمل مشبع بالمضايقات والمتاعب ؛ مما يجعل بعض العاملين غير عابئين بالسلطة ، متمردين على ما قد يصدره المديرين من أوامر وتعليمات ، أما إذا كان المدير قائد ،

فإن ولائهم وتأييدهم لهذا القائد يغلب على كل شئ ، لارتباطهم ارتباطاً روحياً ونفسياً ؛ قد يجعلهم مطيعين لأوامره وتعليماته التى يصدرها إليهم ، رغم ضجرهم وضيقهم من جو العمل .

والطاعة التى تتحقق عن طريق التهديد بفرض الجزاء ، وتوقيع العقوبة لن تحقق الإنجاز المطلوب بكفاءة . أما الطاعة التى تتحقق عن طريق المحبة والثقة والارتباط الروحى والاقتناع ؛ تحقق الإنجاز المطلوب بكفاءة تامة."(52)

إذن هل القيادة علم أم فن ، وهل القادة المتميزون قادة بالفطرة أم من الممكن صناعتهم ؟.

بدايةً ؛ فإن العلم هو:"استخدام أدوات وأساليب منهجية ومنطقية تعكس نتائج واحدة وثابتة ومتفق عليها. أما الفن ؛ فهو مهارة وخبرة ومرونة وتقدير شخصى فى مختلف الأمور والمواقف .

وفى ضوء ذلك ؛ يمكن القول بأن القيادة علم ، حيث أنها تعتمد على استخدام الأساليب والأدوات والمناهج ، التى من شأنها تعظيم كفاءة القيادة ، ومن هذه الأدوات :

- استخدام التنبؤ فى تحديد حجم السوق والإنتاج والمبيعات .
- استخدام الأساليب الكمية ؛ كالبرمجة الخطية ونموذج النقل فى اتخاذ القرارات الإنتاجية والمالية وغيرها .
- استخدام الأساليب الإحصائية ؛ كالارتباط والانحدار فى إيجاد العلاقة بين المتغيرات التى تحكم موقف معين .
- استخدام الأساليب المالية والاقتصاد القياسى فى دراسات الجدوى وغيرها .

- استخدام الأساليب المالية ؛ كالتحليل المالى والتخطيط المالى والموازنات فى تعظيم كفاءة إدارة الأموال .

وأيضاً هى فن ؛ حيث تكون هناك حاجة ماسة إلى بعض المهارات السلوكية والفنية والشخصية ، للاستجابة للمواقف المتغيرة (الفن القيادى)."(53)

أما عن القادة المتميزون ، وهل هم قادة بالفطرة أم من الممكن صنعهم ؟.

فالحقيقة أنه دائماً ما يثور تساؤل مؤداه : هل يولد القائد أم يصنع ؟ ، وهل القيادة موهبة فطرية يولد بها الفرد أم أنها تصنع وتصقل بالتعلم ؟." فهناك من يتميز بدرجة من الكاريزما (أى الحضور والجاذبية وقوة التأثير ، فيكون محدثاً أخاذاً ، مشوقاً ، وملهماً ومؤثراً) ، ومن أمثلة ذلك ؛ بعض القادة السياسيين مثل جمال عبد الناصر ، وهتلر ، وتشرشل . فهل تولد سمات القيادة الكاريزمية هذه مع من يصبح قائداً ، أم تكتسب ؟.

الحقيقة أن الشخصية القيادية تتألف من محصلة عناصر رئيسية للشخصية هى : السمات الجسمية والعقلية والسلوكية والثقافية . أما السمات الجسمية وبعض السمات العقلية والنفسية؛ هى سمات موروثة يولد بها الفرد ، لكنها وحدها لا تكفى، ما لم يتح للفرد صقل مهاراته القيادية من خلال تجارب ومهارات مكتسبة ، تأتى من التعلم من تجاربه ، ومن تجارب الآخرين ، ومن التدريب والتطوير ، ولهذا التعلم مصادر ثقافية شتى ؛ كالأسرة والصحبة ومنظمات التعليم ووسائل الإعلام والكتب ومراكز التدريب.

على أن هذه الكاريزما لا تتوافر فى كل القادة بدرجة واحدة ؛ إنما بدرجات متفاوتة وفقاً لعناصر الشخصية سالفة الذكر ، وقدر ونوعيات التجارب التى مر بها الفرد ، والمهارات والخبرات التى اكتسبها.

والسؤال : هل من عين مديراً أو رئيساً لأسباب قبلية أو عاطفية أو مصلحية أو أقدمية أو لأسباب أخرى – دون أن تتوافر له سمات القيادة الحقة ، هل يمكن أن يكتسب بعض هذه السمات غير الفطرية أو الموروثة ؟.

نعم يمكنه ذلك سعياً لتدارك الأمر بدرجة أو بأخرى ، إن توفرت له قدرة وإرادة للتعلم من الآخرين ومن تجاربه ، ومن برامج التدريب ، ومن سعيه العمدى للتحلى بالمرونة إن افتقدها ، وبالخيال إن غاب عنه . صحيح أن هذا لن يجعله قائداً متمكناً ، كذلك الذى وهب مزيج من سمات قيادية فطرية وموهبة القيادة وقدرة وإرادة التعلم . لكن هذا المسعى سيساعد على تحسين الأداء القيادى."(54)

إن هذه القضية نسخة من مشكلة قديمة محيرة ، ولأن الطرح الأصلى قتل بحثاً وكثر الكلام عنه ، فهناك أمثلة عديدة لقادة مشهورين لم يتدربوا مطلقاً على أداء هذا الدور،"ومع ذلك اكتسبوا بطريقة ما القدرات المطلوبة للتميز فيه ، ويمكن التخمين ؛ بأن الغالبية العظمى من أولئك الذين وصفهم بأنهم متميزين أو غير عاديين سيعترفون ، أو على الأقل يفخرون بأنهم تعلموا معظم ما يعرفونه ، من الخبرة والتجربة ، ومن أولئك الذين شرفوا بقيادتهم .

إن القدرة على الإعلان فى وقت لاحق ، أن القيادة متميزة ؛ هو مسألة شديدة الرجعية لن تفيد فى تحقيق غايتنا فى أفضل الأحوال ، إلا إذا استطاع المرء أن يعبئ خلاصتها فى زجاجة من خلال دراسة طبيعتها . ولم يتمكن أحد من قبل على القيام بذلك ، برغم أنه جرت محاولات كثيرة لتعريفها وتوصيفها.

إن الشئ المؤكد هو : أنه برغم أن كل إنسان لا يمكن أن يكون الرئيس التنفيذى لمنظمة، مثلما لا يستطيع كل إنسان أن يطمح فى أن يكون رياضياً أوليمبياً . فإننا من خلال التدريب الخاص والممارسة ؛ يمكن أن نتعلم لنصبح أفضل

حالاً مما نحن عليه اليوم . إن إمكانات القيادة كامنة فى أعداد متزايدة من البشر ، وتتحين الفرصة للظهور ، وإذا كان بوسع كليات الأعمال – بل وينبغى عليها – أن ترى فى ذلك تحدياً و(سوقاً) ، فإنها يجب أيضاً أن تتبنى المنظور الأطول أمناً ، وهو أنه خلال جيل واحد ، ربما يمكنها أن تلعب دوراً فى تخريج قادة محتملين ، يمكنهم بدورهم ضمان خلق مناخ تنظيمى فى منشآتهم ؛ يكفل رعاية وتغذية روح المبادرة وإمكانات القيادة.

والآن: هل يمكننا التفرقة بين المدير والقائد؟.

كنا قد ذكرنا أن معظم القواميس قد عرفت كلمة إدارة بأنها : وضع شخص ما فى منصب يكون فيه مسئولاً أو متحكماً فى مهام أو أشخاص ، أو متولياً تصريف أو معالجة أمور معينة ."على الجانب الآخر، تتضمن كلمة (قيادة) الكثير من تعريفات كلمة (إدارة) ؛ فهى تعنى وضع شخص ما فى منصب يكون له فيه الدور الرئيسى . وتعد القيادة أوضح من الإدارة.

كما تجدر الإشارة ؛ إلى أنه لا يمكنك أن تصبح قائداً دون وجود أتباع لك، إذا لم يكن هناك أشخاص تحت رئاستك ، فستظل مديراً (للموارد أو الأموال أو المشروعات ... الخ) ، ولكن ليس قائداً . هناك فرق آخر بين الإدارة والقيادة ؛ وهو أنه يتم عادة انتخاب القائد ، بينما يتم تعيين المدير."(55) "لقد دار لفترة طويلة صراع حول الفرق بين الإدارة والقيادة ، وبين المدير والقائد . ومن بين أهم الذين وضحوا الفرق بين المدير والقائد هو (زالزنك) ؛ حيث يرى أن توجه المدير سلبى نحو الأهداف، بينما التوجه الفكرى للقائد توجه شخصى ونشيط نحو الأهداف."(56)

وبينما نرى المدير"يعمل بصفة مراقب ، نرى القائد يفكر ويقوى الآخرين ويحفزهم ، وبينما يشغل المدير ويشتغل بالنظم والتنظيمات الحالية ، إلا أن القائد يغير ويحسن النظم والتنظيمات القائمة."(57)

ومن ناحية التأثير؛"فالمدير يؤثر بسلطته . أما القائد فيؤثر بشخصيته، وما أسهل التأثير بالسلطة ، وبالتهديد بالعقاب ، سواء كان بتقرير ضعيف فى تقييم الأداء ، أو بتوقيع جزاء أو بالنقل ، وغير ذلك .

لكن التأثير بالشخصية ؛ أى بالنفوذ الشخصى هو الأصعب ، لكنه الأجمل والأقوى تأثيراً، فأنت إن هددت الموظف سيخافك ، سيعمل فعلاً ، لكن بأقل جهد ممكن ينجيه من عقابك . أما إن فهمت شخصيته ، حاجاته ، ميوله ، وتوقعاته ، وعملت على التوافق معها فعاملته بما يناسبه ، وهيأت له العمل المتناسب مع ميوله ،واحترمته طالما كان يستحق الاحترام ، فسيبذل قصارى جهده ليبدع فى عمله ليرضيك ، حتى لو لم يتوافر الحافز المالى المناسب ، لا لشئ إلا لأنه يحبك كقائد .

كما يحتاج المدير – كقائد – لأن يكون ذكياً، فهو يدير عاملين يختلفون فى المؤهل والخلفية الثقافية والمهنية ، وفى السن ، والجنس ، والخبرة ، والقيم الشخصية ، والاتجاهات ، والتوقعات ؛ ومن ثم فى السلوكيات . إن إدارة هذا المزيج من الناس فى مواقف عمل متباينة ؛ سعياً لتحقيق أهداف مخططة فى بيئة تحفل بقيود أو فرص ، مسألة ليست سهلة .

وتتشابه الإدارة والقيادة فى بعض النواحى ، لكنهما تختلفان فى معظمهما ، فالفرد يمكن أن يكون قائداً دون أن يكون مديراً . فليس كل القادة مديرين . أو يكون مديراً دون أن يكون قائداً ، أو يكون مديراً وقائداً فى آنٍ واحد . لذلك ؛ فمن المفيد أن نميز بين لفظى (المدير)، و(القائد) .

ومن منظور الفاعلية التنظيمية ؛ فإن الأشخاص الذين يجمعون بين كونهم مديرين وقادة يعتبرون مورداً قيماً ، وهم أيضاً نادرون . ويمكن التفرقة بين الإدارة والقيادة كما يلى:

الإدارة: تميل لأن تكون أكثر رسمية من القيادة ، وتعتمد على مهارات عامة ؛ مثل التخطيط والتنظيم والرقابة ، وهى تمثل مجموعة أدوات وأساليب تقوم على علاقة السبب والنتيجة .

أما القيادة: فتقوم على رؤية ، تخيل ، تبصر لما يمكن أن تكون عليه الوحدة التنظيمية ، أو المنظمة ككل . كما تتطلب القيادة تشجيع التعاون وغرس روح الفريق بين العاملين ، وتشجيعهم معنوياً ومالياً واستخدام سبل التأثير والإقناع."(58)

التدقيق فى اختيار القيادات

لا شك أن الاختيار السيئ للقادة ، يعد من الأمور الخطيرة ، التى تشكل تهديداً حقيقياً للشعوب والمجتمعات ، فهو عمليات تخريب المجتمع من الداخل وتقويض أركانه ، فعلى سبيل المثال ؛"كان أخطر عميل فى تاريخ الجاسوسية ، هو هذا المسئول الروسى الذى تم الكشف عنه فى أواخر الثمانينيات أو بداية التسعينيات ، وبالتحقيق معه بواسطة المخابرات الروسية ، كان اعترافه المذهل ؛ هو أن كل نشاطه كان ينحصر فى تسكين وتمكين الرجل غير المناسب فى المكان المناسب ، والذى هو آخر من يستحقه!.

بمثل هذا العمل وتلك الخطوة يستطيع أى خائن ، وأى عميل ، وأى مسئول ضعيف أن يحبط مجتمعاً بأكمله ، وأن ينزع من وجدانه أى أمل وأى تطلعات ، وأن يدفع به دفعاً إلى قاع اليأس والانكسار والإحباط ، وفى أجزاء كثيرة من العالم لا يحتاج الأمر إلى جاسوس أو عميل أجنبى ، لأن هناك كثيرين من بيننا يرتكبون هذه الجرائم مجاناً ودون انتظار لأجر أو ثواب ، اللهم إلا إرضاء لنفوسهم المريضة والضعيفة."(59)

إن المشكلة الحقيقية التى تعانى منها بعض المنظمات الحكومية ؛ وخاصةً فى الدول النامية ، تتمثل فى افتقار هذه المنظمات إلى قيادات إدارية قادرة على التطوير والتغيير،"حتى أن بعض الكتاب يطلق مصطلح قائد التغيير أو التحول Transformational Leader ، على ذلك القائد الذى تكون لديه القدرة على التحدى ، والمواجهة لكل معوقات التغيير سواء من داخل أو من خارج المنظمة.

إن عملية الافتقار إلى القيادات الفعالة فى الدول النامية هى عملية متوازنة؛ حيث أن قصور القيادات فى ماضى أى منظمة ، من حيث عدم قدرتها على تطوير

وتنمية المرؤوسين ، وعدم القدرة على تكوين الكوادر الإدارية المؤهلة (تكوين صف ثان من القيادات) ، فإن هذا أدى إلى صعود بعض الموظفين وبدون التأهيل اللازم، إلى المناصب القيادية فى المنظمة .

لذا يمكن القول ؛ بأن أهمية وخطورة عملية اختيار القادة الإداريون فى أى منظمة ، تنبع من مدى قدرة القيادة الإدارية فى المنظمة على تحقيق الأهداف والطموحات، وتوضح الاستقصاءات أن 50% من فشل المنظمة فى تحقيق أهدافها، يرجع فى الأساس إلى فشل القادة ، وأيضاً على مدى قدرة هذه القيادة على تنمية وتطوير المرؤوسين ، وتكوين صف ثان من القيادات المؤهلة لتحمل عبء ومسئولية قيادة المنظمة مستقبلاً ، ولا شك أن هذا يعتبر من أهم الأهداف التى يجب أن تسعى القيادة لتحقيقها ، وأيضاً يعتبر من أهم معايير تقييم القادة أنفسهم .

ويأتى دور القادة الإداريون فى تكوين صف ثان من القيادات ، من خلال التركيز على عنصرين أساسين:

الأول : يجب أن تنمى القيادات الإدارية نفسها أولاً من خلال التدريب والممارسة والتعلم والاحتكاك وغيرها . كما أن التنمية الذاتية للقائد Self Leader تجعله يتصف بسمات القيادة (متعاون – مخلص – لديه العزم والإصرار – قادر على التكيف مع المتغيرات – يتحمل المسئولية – لديه ثقة بالنفس – لديه مستوى عال من الطاقة لأداء أنشطة متنوعة ... الخ) .

الثانى : أن تقوم هذه القيادات بتنمية وتطوير المرؤوسين وأعضاء الجماعة أو فريق العمل ، وذلك من خلال :

1. الاتصال الجيد بالمرؤوسين من خلال أسلوب ديمقراطى متميز وفعال .

2. تحقيق درجات عالية من مشاركة المرؤوسين فى اتخاذ القرارات .

3.أن يكون القائد موضوعياً وعادلاً مع أعضاء الجماعة ، وذلك من خلال عدالة توزيع المهام ، عدالة تحديد المعايير ومعدلات الأداء وعدالة التقييم وتوزيع المزايا والعوائد .

4.القائد الفعال هو الذى يساعد أعضاء الجماعة وأعضاء فريق العمل والمرؤوسين على :

أ- تحقيق طموحاتهم وأهدافهم الخاصة (الذاتية) .

ب- تحقيق معدلات أداء عالية فى أعمالهم (أهداف المنظمة) .

ت- إيجاد فرص التحدى لصغار المرؤوسين ؛ حتى يصبحوا قادة ويترقوا فى السلم التنظيمى إلى أعلى.

5.يمكن أن تكون تنمية القائد لتابعيه من خلال :

أ- التفاعل مع المرؤوسين ومساعدتهم على الاستخدام المناسب لأسلوب حل المشكلات .

ب- إيجاد الفرص التدريبية المناسبة لصقل وتنمية مهاراتهم .

ت- الاستخدام الجيد للتدريب أثناء الوظيفة On The Job Training .

ث- أن يساعد المرؤوسين على اكتشاف واستخدام وتعظيم قدراتهم العلمية والعملية نحو الأداء الفعلى .

6.أن ينمى القائد الفعال فى مرؤوسيه القيادة الذاتية ، وذلك من خلال :

أ- فهم درجات أعلى من الحرية لحل مشكلاتهم .

ب- تكليفهم بأداء المهام الخاصة Critical Tasks .

ت- تنمية مهاراتهم السلوكية اللازمة للأداء الفعال .

ث- ولا يتأتى ما سبق ، إلا من خلال النمط الديمقراطى فى القيادة ؛ حيث لا يعتمد القائد على النمط الفردى ، وإنما يتجه لاستخدام ما يسمى بقيادة الفريق Leadership Team . ومما لا شك فيه أن إتباع الأنماط والسلوكيات السابقة من جانب قادة أى منظمة تجاه مرؤوسيهم ، سوف يساعد على إعداد وبناء قيادات مؤهلة تأهيلاً كافياً لتحمل مسئولية العمل الإدارى فى المنظمة مستقبلاً."(60)

النظم السائدة لاختيار القيادات الإدارية:

تتعدد نظم اختيار القادة الإداريون والذين يشغلون المناصب الإدارية العليا فى أى منظمة،"وتتباين هذه النظم بتباين القوانين والتشريعات المنظمة لذلك ، وأيضاً بتباين الاتجاهات والتوجيهات السياسية ؛ خاصةً فى الدول النامية.

بالإضافة إلى تباين المنظمات عما إذا كانت حكومية أو خاصة ، إلا أن الباحث يرى أن أى أسلوب أو نظام لاختيار القادة فى أى منظمة له العديد من المزايا وأيضاً العيوب ، كما أنه لا توجد منظمة واحدة تعتمد على أسلوب واحد فى الاختيار ، فكما أن فاعلية القيادة تقاس بمدى التصرف فى المواقف المختلفة ، فإن فاعلية الاختيار تقاس بمدى استخدام النمط أو الأنماط الملائمة للاختيار ، وسوف نناقش هذا العنصر من خلال الأسس العامة لعملية اختيار القيادة الإدارية:

1. أساس الأقدمية : حيث يتم اختيار الأفراد والقادة وفقاً لطول مدة خدمة الفرد السابقة ، ويرضى هذا الأسلوب الغالبية العظمى من العمال ؛ حيث تتوسم فى هذا النظام العدالة والموضوعية، إلا أنه تعتريه بعض جوانب القصور؛ حيث يقلل من روح الابتكار والاجتهاد وتدفق القيادات ، كما يسمح بصعود قيادات وأفراد إلى المراكز القيادية لا تملك الموهبة والمقدرة والمهارة اللازمة .
2. أساس الجدارة (الكفاءة) : حيث يتم ترقية الأفراد لأعلى ، على أساس المقدرة ومدى توفر مهارات وخبرات معينة تتوافق مع متطلبات الوظيفة ، ويمتاز هذا الأسلوب بالدقة والموضوعية فى الاختيار؛ خاصةً إذا ما تم على أسس عادلة لا يشوبها التحيز والمحاباة والمجاملة ، وغيرها .
3. أساس التوازن بين الأقدمية والكفاءة : حيث يجمع هذا النظام بين الأقدمية والكفاءة ؛ بحيث يتم ترتيب الأفراد أولاً حسب الكفاءة ، ثم بعد ذلك يتم اختيار

أقدمهم من ناحية مدة الوظيفة . ويمتاز هذا الأسلوب فى أنه يجمع مزايا النظامين ، ويقلل من معارضة المرشحين لشغل الوظائف المعنية .

ومن الملاحظ أن أسلوب الترقية بالاختيار (الكفاءة) ، يعتمد على تقارير قياس كفاية الأداء ؛ أى تلك التقارير التى يحصل فيها غالبية موظفى الدولة على مرتبة ممتازة ، بالرغم من انخفاض حجم ونوعية الأداء وعدم القدرة على تحقيق الأهداف .

كما أدى نظام الترقية طبقاً لأسلوب الأقدمية إلى تخلف القيادات ، وعدم قدرتها على تطوير منظماتها ، وقد وافقت عينة الإدارة الوسطى على وجود بعض المشكلات ، التى تحدث لهم بسبب الأنماط القيادية لرؤسائهم (القيادات الإدارية) . لذلك؛ فإن العاملين فى المنظمات يؤيدون اختيار القادة بناءً على معايير موضوعية وعادلة ، حيث يلاحظ أيضاً تنوع المعايير وتعددها ، وهذا يؤدى إلى مزيد من الدقة فى التقييم."(61)

التأثير جوهر القيادة

مما سبق ؛ يتضح لنا حقيقة هامة لابد أن لا تغيب عن ذهن القائد خلال رحلة قيادته للآخرين ، هذه الحقيقة هى:"أن التأثير الشخصى هو جوهر القيادة ، فبدون التأثير نكون بصدد المدير وليس القائد ."من ناحية أخرى ؛ فالسلوك القيادى قد يكون شروعاً فى قيادة ، حيث يسعى فرد بالمجموعة لأن يمارس تأثيراً أو نفوذاً على باقى الأعضاء . وقد يكون ناجحاً ، عندما يؤدى التأثير إلى سلوكيات ونتائج سعى القائد لتهيئتها .

والتأثير بالنفوذ ، والذى يعنى قوة التأثير الشخصى على الآخرين ؛ ومن ثم السيطرة على البشر والموارد المتاحة ، وحيث يتعين أن يتزود القائد أو الرئيس بهذه القوة ؛ لتعزيز مقدرته القيادية ، وتحسين رضاء ومعنويات مرءوسيه ، وبالتالى ؛ زيادة وتحسين الإنتاجية .

ويختلف النفوذ عن السلطة الرسمية . فبينما تتمثل الأخيرة فى حق رسمى لإلزام الغير بأداء أشياء ، وحق رسمى بالسيطرة على موارد معينة ، فإن النفوذ يتمثل فى التأثير على الآخرين لا يستمد من سلطة رسمية ، بل من سمات شخصية ؛ مثل الموهبة والحضور ، والجاذبية الشخصية . فيسعى الآخرون للانجذاب إليه ، والإعجاب به والتوافق معه ، ولأن يكونوا مقبولين لديه .

فالقائد هنا يمارس تأثيره ، بسبب ما يدركه الآخرون فيه من خصائص تهيئ جاذبية شخصية مؤثرة ، فمثلاً قد لا يكون قائداً معيناً فى مركز أو موقع تنظيمى يمكنه من مكافأة أو عقاب مرءوس معين. لكنه (مع ذلك) يمارس نفوذاً على مرءوسيه ، باعتباره مستقطباً لاحترامهم وتقديرهم .

وهناك ما يعرف بتكتيكات التأثير ، يستخدمها القادة للتأثير على الآخرين ؛ ومن أهمها :

1. السلوك النموذجى Leading By Example : وهذا يعنى أن القائد يؤثر فى أعضاء مجموعته بتقديم نفسه كنموذج لسلوك إيجابى يحتذى به ، فيظهر توافقاً بين أقواله وأفعاله .
2. الحزم Assertiveness : والمقصود هنا أن يكون الشخص إيجابياً ، مباشراً، صريحاً ، واضحاً ، محدداً ، وحاسماً فى اتجاهاته وسلوكياته ؛ أى لا يكون هلامياً متردداً خجولاً .
3. المنطقية Rationality : وهذا يعنى التفكير العقلانى المنطقى ، فمثلاً يوضح القائد حقائق الموقف لأعضاء المجموعة ؛ لحثهم على أداء شئ معين .
4. التودد Ingrationation : وهذا يشير إلى سعيك لجعل شخص ما يحبك ، بأن تعامله بطريقة ودودة قبل أن تطلب منه شئ .
5. هات وخد Exchange: وتعنى التأثير فى الآخرين من خلال تبادل المصالح ، والمساومة مع المرءوسين .
6. المزاح : يمكن أيضاً استمالة أعضاء مجموعة العمل ، باستخدام قدر من المزاح بعيداً عن خدش الحياء أو الكرامة .
7. الدعابة لها استخدمات لا نهائية فى المنظمة ، وهى نوع من أنواع الاتصال ، وهو الاتصال الأسمى (أى أن هناك الكثير مما يتم توصيله خلالها عما يبدو فى البدء) ، ويعنينا من أهميتها، دورها فى التعامل مع الصراعات ، ومنع الانفجار المفاجئ للتوتر .كما تولد الدعابة ، التواضع ، وتمنعنا من النظر لأنفسنا بجدية زائدة ، وهى مفيدة فى تطوير وعينا ، وكذلك فى دفعنا للتغير ، كما أنها تسيطر على المخاطر الكامنة فى القيادة .

ويمكن استخدام الدعابة فى تحويل موقف مجهد إلى ممتع ، كما يعمل الضحك المتبادل على تماسك الجماعة ، ويشجع على التعاون ، ويقرب المسافة بين القائد والتابعين ، كما أنها دليل على الصحة النفسية .

وقد توصل فرويد إلى أن الناس يستخدمون الدعابة كطريقة مقبولة اجتماعياً، للتعبيـر عـن الرغبـات المولـدة للقلـق ذات الطبيعـة العدوانيـة أو الجنسـية ؛ خاصةً أن الدعابة تسمح بالتعبير عن العدوانية والانتقام الذى لا يحتمل بأى طريقـة أخـرى –كالسـخرية مـثلاً – ، كمـا أن الضـحك قد يخفـى الكثيـر مـن المشاعر الأخرى مثل الحزن واليأس والخوف والندم والنصر والكراهية . كما أنهـا تسـهل مـن تلقـى التعليمـات والمعلومـات ، وتقلـل مـن المقاومـة، وتهيـئ الأشخاص لسماع ما يجب عمله للحفاظ على مسار المنظمة .

8. إشراك الموظفين فى النفوذ والسلطة (التمكين) Empowerment : والهدف هو إكسابهم إحساساً أكبر بالفاعلية والمسئولية الشخصية عن العمل والنتائج."(62)

إن القائد المؤثر الحاضر ؛ هو شخص يستطيع بقوة قدراته الشخصية ونمطه السلوكى ، أن يخاطب تابعيه وعواطفهم ويؤثر عليهم بدرجة فائقة."إذ يدفعهم للتأمل فيما يقول ويفعل. وتجمع القيادة الجاذبة المؤثرة بين كل السمات والسلوكيات الإيجابية ، فى تجسيد هذا النمط القيادى .

والقائد الجذاب المؤثر يكون هكذا ، لأنه يتمتع بثقة عالية بالنفس وطاقة هائلة، فضلاً عن قدرته على توليد شحنات من الإثارة لتابعيه ، وتنشيط وتطوير توقعاتهم من خلال رؤيته المستقبلية . وقد أوضحت معظم الدراسات أن بعض المحظوظين يولدون فطرياً بهذه الهبة . لكن معظم القادة الجاذبين المؤثرين ، يكتسبون وينمون كثيراً من هذه السمات ، ويستخدمونها بنجاح كبير."(63)

أنماط القيادة وأثرها فى تنمية أداء العاملين

هناك العديد من الأساليب فى القيادة ، ولا يوجد نمط واحد هو بالضرورة أفضل من الآخر في أية حالة. ويمكن تصنيف القادة على النحو التالي :

- "قادة الكاريزمية / عدم الكاريزمية : قادة الكاريزمية تعتمد على شخصيتهم ، الملهمة وصفاتهم الخاصة ؛ التى تجعل لهم (هالة). هم الزعماء أصحاب البصيرة .
- قادة الاستبدادية : قادة الاستبدادية يفرضون قراراتهم ، وذلك باستخدام وضعهم لإجبار الناس على القيام بتنفيذ ما يقال لهم .
- قادة الديمقراطية : الزعماء الديمقراطيين يقومون بتشجيع الناس على المشاركة ، وإقحام أنفسهم في اتخاذ القرارات .
- قادة المساعدة / المتحكمون : ويساعدهم فى ذلك قدرتهم على إلهام الناس ، مع رؤيتهم للمستقبل ؛ وتمكنهم من تحقيق أهداف الفريق .
- قادة المعاملات التجارية : هم زعماء المال وفرص العمل والأمن ؛ وهم قادة التحول من خلال تحفيز الناس على السعي إلى تحقيق الأهداف بمستوى أعلى .

وهناك طريقة أخرى لوصف أساليب القيادة وتعرف بـ (نموذج الهدف) ، والذى حدد أربعة أساليب :

1. القيادة الموجهة نحو تحقيق الأهداف : وهى تقود مجموعات صعبة من الأهداف لأتباعها ، ويتوقع لهم أن يحققوها في أعلى مستوى لها ، ويُظهر الثقة في قدرتهم على تلبية هذه التوقعات.

2. قيادة التوجيه : وهى تدور حول إتباع العاملين لزعيم ؛ يتيح لهم معرفة ما هو متوقع منهم ، ويقول لهم كيفية تنفيذ مهامهم.

3. القيادة التشاركية : وتدور حول التشاور مع أتباع الزعيم ، الذى يسأل عن مقترحاتهم قبل اتخاذ قرار.

4. قيادة داعمة : وهى قيادة ودية ، تظهر قلقها على الأتباع .

ولكن لا يوجد شيء اسمه أسلوب القيادة المثالية ، فالحالة التي عليها القادة وفرقهم ؛ ستؤثر على النهج الذى يعتمد عليه القادة . كل هذا يتوقف على العوامل التي تؤثر على الأسلوب المناسب ؛ ومنها : نوع التنظيم ، طبيعة المهمة ، خصائص المجموعة ، والأهم من ذلك ، شخصية الزعيم. فالنهج الموجه يكون مناسباً عند الحاجة إلى نتائج مرتفعة من فريق العمل ، لذلك يتم تشجيعهم على الارتقاء إلى مستوى الحدث.

أما النهج الاستبدادي ؛ أو الذى يقوم على السيطرة ، قد يكون أفضل في حالات الطوارئ أو الأزمات ، وهكذا."(64)

لقد تبين بوضوح تعدد الأسس العلمية المستخدمة فى تقسيم هذه الأنماط ،"وقد تم الأخذ بالتقسيم الذى اقترحه (Burns , 1978) ، والخاص بنمطى القيادة التبادلية والقيادة التحويلية، مع الاهتمام بالنمط الثانى (التحويلية) ، ، وذلك لكونه نمطاً يعكس صفات القائد المتميز الذى تتطابق أقواله مع ميوله وأفعاله ، فيعمل من أجل مصلحة المنظمة .

بينما الصفة المميزة لنمط القيادة التبادلية هى : القوة ، وأينما وجدت هذه القوة ظهرت علاقات التبادل ، أى أن جهود المدير فى هذه الحالة تنصب على تحفيز

المرءوسين عن طريق الربط بين الجهود التى يبذلها المرءوسون ، وبين العائد الذى يحصلون عليه . ويعنى ذلك أن هذا النمط يسلك منهج التكلفة والعائد كأساس للعلاقة بين المدير والمرؤوس . غير أن هذا المنهج لا يغير من قيم المرءوسين وعاداتهم بقدر ما يؤثر فى سلوكهم من خلال استخدام الموارد المالية المتاحة للمنظمة ، لذلك يصبح الغرض الأساسى هنا لتنظيم العلاقات التبادلية ، هو الوفاء باحتياجات المرءوسين مقابل ما يؤدونه من عمل .

أما عن نمط القيادة التحويلية ، فيرجع سر تميزه إلى فعاليته التى تزداد فى الحالات التى يستطيع فيها المدير أن يرفع مستوى اهتمام المرءوسين بالعمل ، وأن يقنعهم بقبول مهمة المنظمة وأهدافها . ومن سمات هذا النمط ، أن القائد يؤمن بأهمية المستقبل ويعمل على اكتشافه ، وتعظيم العائد منه ، وبناءً عليه نقاس القيادة التحويلية من خلال ثلاث مكونات ؛ وهى :

1. القيادة الكارزمية .
2. الرعاية الشخصية للمرؤوسين .
3. الاستمالة الذهنية .

ويشير مكون القيادة الكاريزمية إلى مقدار ما يظهره القائد من إيمان واحترام وقدرة على إثارة همم المرؤوسين ، ونجاح هذا النمط – من وجهة نظر البعض – يتحقق عندما يستطيع المدير أن يوجه تفكير المرؤوسين نحو المصلحة العامة للمنظمة ، بدلاً من تفكيرهم فى مصالحهم الشخصية .

وأما عن مكون الرعاية الشخصية للمرؤوسين ، فهو يعكس مقدار الاهتمام الذى يوليه المدير لكل مرؤوس على حدة ، أو بصفة شخصية ، وأخيراً يشير مكون الاستمالة الذهنية ، إلى قدرة المدير على مساعدة المرؤوسين على إعادة النظر فى الطريقة التى يعملون بها .

وعلـى مسـتوى الأداء التنظيمـى ، فـإن قـدرة الإدارة علـى مواجهـة التغييـرات التكنولوجية وإدارتها ، يمكن تحقيقها من خلال نمط القيادة التحويلية ، بإعادة تشكيل سلوك المرؤوسين عن طريق تكوين قيم ومعتقدات إيجابية عن العمل ، وتحسين اتجاهـات المرؤوسـين تجـاه رؤسـائهم ، ووظـائفهم وزملائهـم ، وتجـاه المنظمـة ذاتها."(63)

وتجدر الإشارة إلى أنه إذا كان للقائد تأثير مباشر على الأداء ،"فإنه يحتمل أن يكـون مشـاركاً بصـورة غيـر مباشـرة ومبـالغ فيهـا فيمـا يفعلـه شـخص آخـر أو مجموعة . فنحن لا نستطيع أن نراقب الالتزام ، حيث أنه يأتى من خلال بناء الثقة، التوحد ، الاستعداد لتدعيم القائد ، أعضاء الجماعة ، المنظمة ... إلى آخره .

وعـادةً يكون التـأثير غير المباشر للقادة هو الأكثر عمقاً ، والأكثر صعوبة لشرحه فى نفس الوقت ، على سبيل المثال ، يوضح أحد القادة تفصيلاً رؤيته حول بعض الحالات المستقبلية المرغوبة ، والتى تكون بدورها أمثلة كثيرة فى عقول الأفراد ، حيث هذه الرؤية المستمثلة (أى تسعى إلى المثالية) تصبح ملموسة ومرئية .

وتبدأ الأفكار التى تحتوى عليها الرؤية فى الانتشار والتأثير على استعدادنا ورغباتنـا فـى تحقيـق التميـز فـى أعمالنـا ، وفـى النهايـة . عنـدما تكـون رؤيـة القائـد ناجحـة، سوف يكون لهـا تـأثير إيجـابى علـى توحد الأفراد مـع القضـية ، أو التركيـز الجوهرى فى الرؤية ، يأتى بعد ذلك إحساس عميق بالالتزام إلى الإجراءات .

ولتكرار ذلك يستمر تأثير القائد على مدى سنوات من تركه العمل ، وذلك فى مجالات الثقافة ، والقيم ، وفى النهاية القانون الذى يصدر كنتيجة للرؤية التى يمكن التعبيـر عنهـا تفصـيلياً ، ولكـن لـيس بالضـرورة إنجازهـا بالكامـل فـى حيـاة القائـد

الوظيفية . أو أن القائد قد يكون ذهب إلى أبعد من عصره . مع اعتقاد أو فكرة يعمل كل فرد آخر على جعلها واقعاً مشاهداً عندما تصبح ملاءمتها وأهميتها موضع تقدير ، فالقادة يؤثرون بصورة غير مباشرة على الآخرين من خلال المستقبل الذى يخلقونه عن طريق الرؤية ، ويساعد على ذلك قدرة القائد على نقل الإحساس الإيجابى بالمستقبل إلى تابعه ، وبمضى الوقت حمله على الاعتقاد به والإيمان بذاته، ففى يوم ما ، سيترك المدير المكان – لأى سبب – ولكنه يحتفظ بخلية قائده طوال حياته فى منظوره ، ومثل تدفق الشلالات ، فإن تأثير القائد يستمر ملازماً لمرؤوسه ، ثم ينتقل إلى الشخص التالى ، ثم التالى، وهكذا إلى مستويات وأجيال أدنى ، فيصبح التابع بديلاً لأستاذه ، وربما قد يراه آخرون كقائد بالمولد .

وقد وجد أن سلوكيات قادة إحداث التغيير المرتبطة بمراعاة احترام الأفراد، وتحريك التفكير الذهنى لها تأثير إيجابى على إدراكات السمعة ، الاستعداد للتعاون ، الود ، والدفء الاجتماعى ، حيث تخلق قيادة إحداث التغيير مناخاً لعمل الجماعة الذى أصبح بمضى الوقت بديلاً للتأثيرات المباشرة لهم."(64)

القائد كقدوة:

القائد دائماً ما يكون محل أنظار مرؤوسيه باعتباره قدوة ومثل يحتذى به من الناحية السلوكية أو المظهرية ، وهو ما يمكن أن يتحقق بما يلى :

1. "العمل على أن يجعل القائد نفسه مثلاً أعلى يحتذى به فى جميع التصرفات وفى مختلف الأوقات .

2. أن يتحكم فى عواطفه وأن يسعى ليسلك مسلكاً يتحقق فيه الاتزان الانفعالى .

3. الحفاظ على أسراره الشخصية دون تداول وبحيث لا تلاك أى خصوصيات له من قبل الآخرين .

4. مشاركة المرؤوسين فى جوانب عملهم من خلال تنمية روح الابتكار وحسن التصرف وتحمل المسئولية .... الخ .

5. يسعى القائد لتحقيق المساواة بينه وبين المرؤوسين خاصة فى الظروف الاستثنائية العصيبة."(65)

وتعد سمعة المديرين مركزاً مهماً لنجاح أهداف المنظمة ،"وكلما زادت هذه السمعة تحسناً؛ أصبح لدى التنظيم المكون الصحيح للتميز فى الأداء التنافسى للأسباب التالية :

1. تؤدى سمعة المديرين إلى خلق نهضة لتطوير الطريقة التى تعامل بها المنظمة عملاءها ، مما يؤثر على مبيعاتها مستقبلاً .

2. كثيراً ما يتعامل المستثمرون مع المفاهيم غير الملموسة مثل ملكية الصنف وحسن السمعة ، فهم يتجهون إلى سمعة المديرين ليقيموا عملاء الشركة وخدماتها .

3. تتغلب سمعة المديرين على مشكلات العمل ، فترحب بالنقد البناء وتطرح الأفكار حوله ، وهى المصدر لأى برامج أخلاقية لتدعيم سياسات العمل وتطويرها .

4. ولذلك تعكس سمعة المديرين – بوجه عام – درجة مصداقية الممارسات الإدارية للموارد البشرية فى المنظمة (الاختيار والتعيين والتدريب وتقييم الأداء والتحفيز .... الخ) .

إن المديرين بإمكانهم أن يلعبوا دور القدوة أو النموذج ، فيعملون على تشجيع روح التعاون والاتصال بين العاملين . وهذا التصرف فضلاً عن تأثيره الإيجابى المباشر على عناصر تنمية القدرة الإبداعية للعاملين ، والمكونة من المعرفة والقدرات العقلية ومهارات التفكير الابتكارى ، فإن تأثيره الكبير على تشكيل سلوك ومواقف رؤساء العمل ومرؤوسيهم وإثارته لنوازع الابتكار لديهم ، سيكون بالغ التأثير والفعالية."(66)

تغير المثل الأعلى:

تتغير أحلام الناس وطموحاتهم مع تكشف مهنهم ، فيعيدون صياغة ما يعتبرونه هاماً فى حياتهم وعملهم ؛ وبشكل مشابه،"فإن الذات المثالية تصبح أكثر تقلباً وتلوثاً مع تقدم الحياة ، وهذه التغيرات تحدد أى المواهب والكفاءات يرغبون فى استخدامها ، ليس هذا فقط ، بل أين يشعرون أكثر بالانشغال فى استخدامها ، وأن بإمكانهم أن يحدثوا الصدى والتجاوب . وقد يشرد الأشخاص أحياناً عند ندائهم بالاستمرار فى القيام بنفس الشئ متجاهلين التغييرات فى أحلامهم وما هو هام بالنسبة لهم .

عندما يبلغ القادة مرحلة معينة من مهنتهم يشعرون فيها بالتمكن ، وأنهم استكملوا معظم أهدافهم المهنية ، قد يفقدون الحماس لما يقومون به ، وفى الغالب فى تلك المرحلة يجد مثل هؤلاء القادة طاقة متجددة فى مثل أعلى آخر – من خلال العرفان للآخرين مثلاً – .

إن القدرات التى جعلت القادة ناجحين فى إدارة الأعمال قد تجد طاقة جديدة فى أطر أخرى ، كلما تغير تركيزهم فى الحياة . كما تشغل صورتنا الذاتية المثالية هوانا ، وعاطفتنا ودافعيتنا . إن حلمنا الشخصى هو أعمق تعبير لما نريد فى هذه الحياة ، وتلك الصورة تصبح دليلاً لقراراتنا ومقياساً لمدى شعورنا بالرضا فى الحياة على حد سواء .

إضافة إلى ذلك ، إذا أردت أن تقود تنظيماً ، فإن امتلاك رؤية مثالية شخصية أمر غير كاف ، فالقائد يحتاج رؤية للتنظيم . من الصعب نشر عدوى الحماس والإثارة دون أن يكون لديك إحساس بالغاية والاتجاه . من هنا تتبلور الصورة الذاتية المثالية للفرد لتصبح رؤية مشتركة للمستقبل . أن تكون متناغماً مع رؤى الآخرين ، عليك أن تكون متقبلاً لآمالهم وأحلامهم .

أيضاً تقييم ذاتك الواقعية والذى يبدأ بجرد مواهبك وعواطفك – الشخص الذى تمثله بالفعل كقائد – ، وقد يكون الأمر أكثر صعوبة مما يبدو . والسبب الوحيد، هو أنه يتطلب كماً كبيراً من الوعى الذاتى ، إذا أردنا فقط أن نتجاوز القصور الذاتى لقلة الانتباه الذى يولده التراكم الحتمى للعادات . ولأن الروتين يخلق مثل هذه التغيرات التدريجية التى تتماسك مع الوقت ، فإن واقع حياتنا قد يكون صعب الفهم ، إنه يشبه النظر فى مرآة معتمة : فيصبح من الصعب أن نرى من نحن فى الحقيقة .

إن خداع الذات شرك قوى فى الحقيقة ، يحرف محاولاتنا لتقييم أنفسنا . بسببها ، تجدنا نقيم وزناً أكبر لما يعزز صورتنا الذاتية المشوهة ، ونتجاهل ما لا يفعل ذلك . ومن دواعى الدهشة أن تلك التشوهات لا تخدم دوماً نفسها .

والطريقة الأوضح لتصحيح التشوهات فى النظرة للذات طبعاً ، هى تلقى تغذية مرتدة صحيحة من الناس من حولنا . هذا يبدو بسيطاً للغاية ، أليس كذلك ؟ فبسبب عدد الأشخاص فى حياتنا والذين بإمكانهم أن يقدموا لنا تعليقاً أو انتقاداً لسلوكنا ، قد نشعر أنه تتقاذفنا الأمواج فى التغذية المرتدة ، ونكون دوماً قادرين على تصحيح التشوهات فى نظرتنا لأنفسنا ، إذاً لماذا لا يحدث ذلك ؟ .

أحد الأسباب هو أن الناس يحرمون قادتهم من المعلومة الهامة – ليس فيما يتعلق بتصرفاتهم وأنماطهم القيادية فحسب – ، بل وفيما يخص وضع المنظمة أيضاً، ومن بين الأسباب التى تبقى الناس صامتين هو الخوف من غضب القائد ، وكونهم لا يرغبون فى أن يراهم الآخرون حمالين للأخبار السيئة ، أو أن يرغبون فى الظهور كمواطنين صالحين . فأغلب القادة محرومون من التغذية المرتدة الهامة .

ويبدو السبب فى كثير من الأحيان أن الناس لا يشعرون بالراحة لتقديم تغذية مرتدة صادقة بشأن سلوك شخص آخر . وقلة هم الأشخاص الذين يرغبون عن قصد إيذاء مشاعر شخص آخر ، ولكنهم لا يعرفون كيف يبلغون التغذية المرتدة بطريقة مثمرة بدلاً من مؤذية ، وبالتالى كثيراً ما تجدهم يحلقون بعيداً فى الاتجاه الآخر ، يقومون بجهود كثيرة ليكونوا (ودودين) ، ولكن عندما يخلط الناس بين أن يكونوا ودودين مع تزويد الآخرين بالملاحظات الدقيقة حول تصرفاتهم ، فإن التغذية المرتدة تصبح عديمة الجدوى."(67)

الأثر النفسى للمديرين على العاملين

يواجه مديرو اليوم إشكالية فى التعامل مع موظفيهم،"وقد نطلق على هذه الإشكالية صدمة الفجوة المعرفية ؛ وهذه الفجوة ناتجة عن الفرق بين ما كان يتمتع به الموظف من معرفة قبل الثورة المعرفية والثورة المعلوماتية، وبعدها."(68)

وهنا يكمن الصراع الإدارى فى الاستمرار فى إدارة الموظفين بأساليب وأدوات ما قبل الثورة المعلوماتية، والتى تتجاهل التغير الحاصل فى إمكانات هؤلاء الموظفين المعرفية والمعلوماتية، مع أن ما يتوافر لديهم ، أو على الأقل ما يمكن أن يتاح لديهم من معرفة ومواهب،"يستدعى نسف كل الممارسات والأساليب الإدارية التقليدية فى التعامل مع هؤلاء الأفراد، فتحدث أشكال متعددة من الصراع؛ خاصةً وأن الإدارة تعلم وتدرك فى داخلها عدم قدرتها على مواكبة التطورات المعرفية المعاصرة، لذلك تحاول مقاومة هذه التطورات وتكريس الواقع التقليدى فى الممارسات والسياسات الإدارية، التى تستخدم معها الإدارة بالخوف والإدارة بالترهيب .

ومنها صراع المدير أو الموظف القديم الذى يعلم فى قرارة نفسه، تفوق من يشرف عليهم وتجاوزهم لقدراته وخبراته التى لا تتجاوز حدود التعليمات البيروقراطية الجامدة، فيشعر بصراع داخلى؛ ومن ثم يدافع عن مكتسباته التى منحها له المركز الوظيفى المدجج بالتعليمات والإرشادات والقوانين، والضوابط التى تخلو من الروح والمعنى فى كثيرٍ من الحالات .

ويعد الخوف هنا؛ نتيجة حتمية للممارسات الإدارية السلبية التى يفرضها المديرون، ويأخذ الخوف أشكالاً متعددة كحجب المعلومات، وعدم الثقة فى تداولها، وعدم المشاركة فى اتخاذ القرارات، ونقد المرءوس أمام الآخرين، وزيادة معدلات

التوتر والسلبية والغضب، والشعور الدائم بالنقمة من الإدارة والمسئولين، مما يؤدى إلى انخفاض مستويات الإنتاجية، وتدنى مستويات الأداء والنوعية والابتكار والإبداع.

فى حين أن سر نجاح الكثير من المنظمات العالمية، يكمن فى التوافق بين ثقافتها وأهدافها، وبين رضاء العملاء، فهى معنية بإكساب الموظف التمكن والرؤية والرضا والثقافة، التى تمكنه من تحقيق الانتماء لأهداف المنظمة، فيشعر الموظف بالتوافق والانسجام بين دوره فى التعامل مع الإدارة، وبين شعوره الإيجابى تجاهها فى ممارستها نحوه. وفى كثيرٍ من الأحيان يحدث تناقض بين الأمرين، أو تكامل فى الأشكال التالية:

1. التوافق السلبى: بأن تكون علاقة الإدارة مع الموظف سلبية عدائية، فينجم عنها علاقة سلبية عدائية بين الموظف والعملاء .
2. التوافق الإيجابى: وهنا تكون علاقة الإدارة مع الموظف إيجابية، فينجم عنها علاقة إيجابية مع العملاء.
3. التناقض الإيجابى: وهنا تكون علاقة الإدارة مع الموظف إيجابية وعلاقته مع العملاء سلبية، أو العكس.

أما التفسير المحتمل لهذه الحالات الثلاث فهو كالتالى :

فالنوع الأول : وهو المتوقع عندما تكون ممارسات الإدارة تقوم على الشك وعدم الثقة فى الموظف، أو الاستغلال وتجاهل حقوق الموظفين وحاجاتهم المختلفة، فمن الطبيعى أن ينجم عن ذلك ردود فعل سلبية من قبل الموظفين فى تأدية الأعمال التى يقومون بها، سواء أكان فى مؤسسات الخدمات التى يتعامل فيها الموظف مع العملاء فى احتكاك مباشر وجهاً لوجه، أو فى المؤسسات الإنتاجية التى يعمل فيها

الموظف بشكل مباشر مع العملاء، فتؤثر العلاقة على كفاءة الموظف وأدائه فى الأعمال.

أما النوع الثانى: وهو متوقع وطبيعى أيضاً، عندما تحاول الإدارة العناية برغبات الموظفين وحاجاتهم، فينعكس ذلك إيجاباً على نتائج الأداء.

أما النوع الثالث : فينقسم إلى قسمين :

أ. علاقة إيجابية سلبية:تكون الإدارة علاقتها مع الموظفين إيجابية وتقدر احتياجاتهم ومشاكلهم، ولكن لا ينعكس ذلك على أدائهم فى التعامل مع العملاء، وهذه الحالة شاذة، وسببها قد يكون سوء الإدارة .

ب. علاقة سلبية إيجابية : عندما تمارس الإدارة أساليب لا تلبى احتياجات الموظف أو تعتنى بمشاكله، ولكنه بالمقابل يقوم بأداء مهام وظيفته بشكل مناسب. وهذه الأخيرة تحدث بشكل خاص فى المؤسسات الخدمية، التى يتعامل فيها قطاع عام من الموظفين مع العملاء وجهاً لوجه، ولكن هذه العلاقة بشكلها السلبى الإيجابى لا تدوم طويلاً .

ويعد تفويض السلطات مفهوماً محدوداً وقاصراً عن مفهوم التمكين أو مقتضياته، فتفويض السلطة يقتصر على منح المرءوس سلطات محددة من قبل الرئيس، الذى يمكنه استردادها فى أى وقتٍ شاء، ضمن أسس وقواعد رسمية محددة، كما تفتقد عملية التفويض لمتطلبات أساسية لا تتوافر إلا فى التمكين، مثل الشعور الذاتى بالمسئولية والثقة بالنفس، وقيمة الواجب المناط بالموظف، ومستوى تأثير الموظف، وتأثير العمل فى تحقيق نتائج للمنظمة، وللآخرين، إضافة إلى الشعور

بالاستقلالية، وحرية التصرف، وهذا ينطلق من أعلى إلى أسفل من خلال التسلسل الرئاسى ، ونطاق الإشراف التقليدى.

ويتطلب ذلك مبدأ الإدارة على المكشوف ؛ حيث يتعرف أعضاء المنظمة على أرقامها المهمة، ويفهمون علاقاتها وتوابعها وآثارها، وهذا يساهم فى ضمان إخلاص جميع العاملين وانخراطهم فى المنظمة وتفهمهم لأهدافها وغاياتها، ويتطلب ذلك زيادة المعرفة والوعى بالأرقام، مما يوفر للعاملين معنى أكبر لما يقومون به من أعمال ومهام

وتهدف عملية مصارحة العاملين إلى ما يلى :

- الشعور بالتمكين وحرية التصرف والشعور بالملكية؛ فيتصرف العاملون وكأنهم أصحاب المنظمة، فيهتمون بنجاحها وتقدمها ويتكون لديهم حماس ذاتى من أجل تحسين مستويات الأداء، دون مراقبة صارمة .

- تحقيق التكامل والترابط من خلال التنسيق، ومن خلال الهدف المشترك بين المستويات الإدارية المختلفة .

- التجديد والابتكار؛ وأفضل شئ لتفجير مواهب وقدرات الموظفين الكامنة، يتأتى من رغبتهم واستعدادهم للتعاون مع الإدارة فى المجالات التى تتعلق بالإبداع والابتكار.

قد يكون لدى الموظف القدرة على الإبداع، ولكن لتحريكها وتفعيلها لابد من رغبة داخلية لن تتعزز فى ظل الإشاعات، والتجسس، وغياب المعلومة، وانفراد الإدارة العليا باتخاذ القرارات."(69)

ومن هنا ؛ تأتى أهمية التعرف على الجوانب النفسية للقائد وأتباعه من العاملين، من تعقد الظاهرة السلوكية؛ حيث تتداخل فيها العوامل الشعورية واللاشعورية والوراثية والمكتسبة، فضلاً عن العوامل الاجتماعية والاقتصادية والصحية والمزاجية، وغير ذلك من العوامل التى تتداخل فى الظاهرة السلوكية.

لذلك ؛ "على القائد أن يفهم نفسية أتباعه، وطبيعة دوافع سلوكهم وحاجاتهم النفسية والاجتماعية والمادية، وطرق تفكيرهم، وكيفية إقناعهم والتأثير فيهم من خلال ما يملكه من مهارات قيادية، وأولها معرفة طبائع الناس، وميزات وخصائص المجتمع والقيم السائدة فيه، وتأثير العلاقات الشخصية والاجتماعية على بيئة العمل الإدارى .

ومنها أيضاً التمييز بين العاملين؛ من حيث تأثير الحاجات عليهم ودفعهم نحو العمل والإنتاج، لأن تطمين الحاجات الأساسية بالنسبة لهم لها الأهمية الأولى، والبعض الآخر يهتم بالحاجات الاجتماعية أو النفسية، مثل التقدير والشعور بالمكانة والاحترام . فمن الأمور المهمة التعرف على أهداف العاملين التى يسعون لتحقيقها، سواء كانت أهدافاً شعورية يعترف بها، أو غير شعورية لا يدركها العامل. كما يجب معرفة ميول العاملين واهتماماتهم وعقائدهم وعاداتهم وتقاليدهم والخلفية الثقافية التى ينحدرون منها .

فالأمور النفسية لابد وأن توضع موضع الاعتبار، فقد ازداد الإنسان حساسية للأمور النفسية، وعلى المدير الكفء إدراك حاجات مرؤوسيه والعمل على إشباعها قدر الإمكان .

وبالمثل ؛ فإن على العاملين إدراك الجوانب النفسية للقائد؛ حيث يساعدهم ذلك فى التعامل معه، وتنفيذ متطلبات وظائفهم بسهولة ويسر، دون صدام يؤثرعلى سير العمل ككل .

كما يفيد فهم الجوانب النفسية للإنسان من دوافع وانفعالات ناتجة عنها، المنظمة فى اختيار القادة، وأيضاً فى اختيار العاملين الأكفاء، ومعرفة كيفية التعامل معهم، من أجل تحقيق أهدافها التى أنشأت من أجلها .

تحظى الحاجات الإنسانية فى بيئة العمل باهتمام كبير من قِبَل المؤسسات والكتّاب والباحثين، لما لها من أهمية كبيرة فى معرفة الأسباب التى تدفع الأفراد للقيام بسلوك معين، والتأثير على سلوكهم وتصرفاتهم وتوجيهها نحو رفع مستويات الأداء، ويتم ذلك من خلال رسم السياسات، ونظم الحوافز التى تعمل على إشباع حاجات الأفراد، ودفعهم تجاه تحقيق أهداف المنظمة. فإذا لم يستخدم الإنسان، أو العامل إمكاناته وطاقاته الذهنية فى العمل، فاللوم لا يقع عليه، بل يقع على المنظمة التى لم تعرف كيف تفجر لديه هذه الطاقات، وتزرع لديه حب المبادأة والابتكار، فالفرد لا يكره العمل، بل يحبه لأنه مصدر رضا وسعادة له، ويسعى إلى تحمل المسئولية، ويتمتع بقدر من التحليل والابتكار، ويسعى إلى تحقيق أهداف المنظمة، لأنها مصدر إشباع رغباته وتحقيق أهدافه .

وتنتج الطاقة النفسية من أجهزة الحاجة التى تتواجد فى الشخصية الإنسانية؛ بمعنى أن دوافع الفرد تظهر نتيجة ظهور حاجاته التى يسعى إلى إشباعها، فالحاجات الإنسانية هى التى تخلق الدوافع إلى السلوك الذى يستهدف إشباع هذه الحاجات. فالدوافع إذن هى البواعث الأصلية لتصرفات الأفراد؛ حيث أن لهم حاجات معينة يريدون إشباعها، وهذا ما يدفعهم إلى إحداث سلوك معين يخففون به من التوتر الذى أحدثه عدم إشباع الدافع."(70)

فهناك أزمة فى الالتزام،"فالناس لا يعملون بكامل طاقتهم وإمكانياتهم، فالهدف هو كسب الرزق، ولكن لا يمنع ذلك من وجود عاملين يقدمون أكثر مما هو مطلوب

تماماً، ويسمى هذا الجهد جهد تقديرى؛ مما يعطى قوة للمنظمة التى يعملون بها، وعلى القادة تنمية ذلك الجهد وتقديره حتى يستمر وينتشر بين العاملين."(71)

إن ثقافة المنظمات تعتمد كثيراً على نوع من التعاقد النفسى بين القادة والتابعين ،"وبدون الإدارة الفعالة للطاقة ، لن يكون هناك ثقة، والثقة ضرورية لسلامة وحسن أداء المؤسسات؛ حيث تعتمد على التواصل والدعم والاحترام والعدالة والمصداقية، ولكى يفهم القائد معنى هذه الكلمات، عليه أن يضع نفسه مكان التابع، لمعرفة كيف يشعر الشخص فى هذا الموقع، إلا أن ذلك يعتمد على التوازن النفسى للقائد.

والحقيقة أن التاريخ النفسى للقائد ، لا يعكس تماماً تعقيدات حياته الشخصية، لكن دراسة هذه الحالات تساعد فى إيضاح الأنماط المحددة للسلوك القيادى؛ حيث أن معظم استجاباتنا الانفعالية هى مزيج من المشاعر الواقعية والاستجابات (التاريخية)، أو التحولية لموقف متاح، وتنشأ هذه الاستجابات التاريخية من العلاقات المبكرة التى نكونها – مع أول من قاموا برعايتنا؛ أى آبائنا– ، ومن الانطباعات النفسية التى نتلقاها وتظل معنا طوال حياتنا.

أما بالنسبة للتابعين فيميلون للنظر بمثالية إلى قادتهم (وهو صدى من الطفولة المبكرة؛ حيث يرغب الطفل أن يعتنى به آباء مطلقوا القدرة والكمال)، ويعملون على أن يلحقوا بالقائد قدرات ومميزات غير واقعية تماماً، وهذه الطريقة تشعر الشخص التابع بالقوة والحماية. وفى ذات الوقت تنعكس صورة القائد فى عيون تابعيه، وصورة التابعين فى عين القائد. والتابعون يطرحون بسهولة خيالاتهم على قادتهم ويفسرون أفعال القادة فى ضوء تصوراتهم عنهم، والقادة فى علاقة قائد/ تابع يتشكلون جزئياً تبعاً لرغبات تابعيهم . كما أنهم باعتبارهم رموزاً للسلطة، يعملون على تنشيط استجابات قديمة من طفولتنا ويتحولون لمرايا تساعدنا فى تكامل إدراكنا لأنفسنا، وفى تركيز إحساسنا المهزوز بهويتنا – خاصة فى أوقات الأزمات– ،

وهناك قادة كثيرون لا يمانعون عملية الانعكاس هذه، فنظرات الإعجاب لدى تابعيهم ترضى غرورهم للغاية؛ مما يؤدى بالكثير منهم فى النهاية إلى الشطط فى إدارة المنظمة .

إن من الأدوار المهمة للقائد؛ أن يتفهم الحاجات الانفعالية لمرؤوسيه ويستوعبها، وعليه أن يحتوى انفعالاتهم، وذلك لأن فهم شواغل المرؤوسين يعتبر من العناصر الرئيسية لتشجيعهم؛ حيث يؤدى العجز أو عدم الرغبة فى الاستجابة لحاجات المرؤوسين، إلى نشوء التشوش والعدوانية وتكوين ثقافة متشككة، حيث ينتقل إنشغال المرؤوسين من العمل، إلى حماية مناطقهم الخاصة، وتكوين جبهات متحاربة وغير متعاونة؛ تنشئ حواجز تمنع الانسياب الحر للمعلومات، حيث يتم التركيز على التقرب من خلصاء المدير (الطابور الخامس) ونتيجة ذلك كله: غياب التعاون، العمل بشكل أقل من المطلوب، تصاعد الصراعات الداخلية، عدم ثبات استراتيجية العمل مما له أسوأ الأثرعلى أداء المنظمات .

لذلك على القادة أن يسمحوا بالتعبيرعن الانفعالات، وعليهم أن يشعروا أن التعبيرعن الانفعالات لا يؤدى إلى تأثيرات سلبية على مستقبلهم المهنى ، وأن هناك مساحة للتفكير المتناقض ولتبادل النقد ومساحة للخيال، وهذا يتطلب وجود مناخ من الثقة كى تنجح هذه الممارسات.

مما سبق ؛ تتضح لنا حقيقة هامة ، وهى : أن التأثير الشخصى هو جوهر القيادة، فبدون التأثير نكون بصدد المدير وليس القائد ، على الرغم من أن القيادة جزءاً أساسياً من أساسيات شخصية المدير .

من ناحية أخرى فالسلوك القيادى قد يكون شروعاً فى قيادة؛ حيث يسعى فرد بالمجموعة لأن يمارس تأثيراً أو نفوذاً على باقى الأعضاء. وقد يكون ناجحاً عندما يؤدى التأثير إلى سلوكيات ونتائج سعى القائد لتهيئتها .

والتأثير بالنفوذ يعنى قوة التأثير الشخصى على الآخرين؛ ومن ثم السيطرة على البشر والموارد المتاحة، وحيث يتعين أن يتزود القائد أو الرئيس بهذه القوة لتعزيز مقدرته القيادية، وتحسين رضاء ومعنويات مرءوسيه، وزيادة الإنتاجية .

ويختلف النفوذ عن السلطة الرسمية. فبينما تتمثل الأخيرة فى حق رسمى لإلزام الغير بأداء أشياء، وحق رسمى بالسيطرة على موارد معينة، فإن النفوذ يتمثل فى التأثير على الآخرين دون أن يستمد من سلطة رسمية، بل من سمات شخصية؛ فيسعى الآخرون للتوافق معه، وأن يكونوا مقبولين لديه. على سبيل المثال، قد لا يكون قائداً معيناً فى مركز أو موقع تنظيمى يمكنه من مكافأة أوعقاب مرءوس معين، لكنه – مع ذلك – يمارس نفوذاً على مرءوسيه باعتباره مستقطباً لاحترامهم وتقديرهم. فضلاً عن ما يعرف بتكتيكات التأثير، والتى يستخدمها القادة للتأثير على الآخرين؛ ومن أهمها:

1. السلوك النموذجى Leading By Example : وهذا يعنى أن القائد يؤثر فى أعضاء مجموعته، بتقديم نفسه كنموذج لسلوك إيجابى يحتذى به، فيظهر توافقاً بين أقواله وأفعاله .
2. الحزم Assertiveness : والمقصود هنا أن يكون الشخص إيجابياً، مباشراً، صريحاً، واضحاً، محدداً، وحاسماً فى اتجاهاته وسلوكياته.

3. المنطقية Rationality : وهذا يعنى التفكير العقلانى المنطقى ، فمثلاً يوضح القائد حقائق الموقف لأعضاء المجموعة لحثهم على أداء شئ معين .

4. التودد Ingrationation : وهذا يشير إلى سعيك لجعل شخص ما يحبك، بأن تعامله بطريقة ودودة قبل أن تطلب منه شئ .

5. هات وخد Exchange: وتعنى التأثير فى الآخرين من خلال تبادل المصالح مع المرءوسين .

6. المزاح Kidding: يمكن أيضاً استمالة أعضاء مجموعة العمل باستخدام قدرمن المزاح، بعيداً عن خدش الحياء أو الكرامة .

7. الدعابة Humor: لها استخدمات لا نهائية فى المنظمة، وهى نوع من أنواع الاتصال؛ يعنينا من أهميته دوره فى التعامل مع الصراعات، ومنع الانفجار المفاجئ للتوتر .

ويمكن استخدام الدعابة فى تحويل موقف مجهد إلى ممتع، كما يعمل الضحك المتبادل على تماسك الجماعة، ويشجع على التعاون، ويقرب المسافة بين القائد والتابعين، كما أنها دليل على الصحة النفسية .

فضلاً عن أنها تسهل من تلقى التعليمات والمعلومات، وتقلل من المقاومة، وتهيئ الأشخاص لسماع ما يجب عمله للحفاظ على مسار المنظمة .

8. إشـراك المـوظفين فــى النفـوذ والسـلطة Empowerment : والهـدف هـو إكســابهم إحساســاً أكبــر بالفاعليــة والمســئولية الشخصــية عــن العمــل والنتائج."(72)

إن القائد المؤثر الحاضر؛"هو شخص يستطيع بقوة قدراته الشخصية ونمطه السلوكى ، أن يخاطب تابعيه وعواطفهم ويؤثر عليهم بدرجة فائقة. إذ يدفعهم للتأمل فيما يقول ويفعل. وتجمع القيادة الجاذبة المؤثرة بين كل السمات والسلوكيات الإيجابية فى تجسيد هذا النمط القيادى، والقائد الجذاب المؤثر يكون هكذا لأنه يتمتع بثقة عالية بالنفس وطاقة هائلة، فضلاً عن قدرته على توليد شحنات من الإثارة لتابعيه، وتنشيط وتطوير توقعاتهم من خلال رؤيته المستقبلية.

وقد أوضحت معظم الدراسات، أن بعض المحظوظين يولدون فطرياً بهذه الهبة. لكن معظم القادة الجاذبين المؤثرين يكتسبون وينمون كثيراً من هذه السمات، ويستخدمونها بنجاح كبير."(73)

مهارات التعامل ودورها فى إدارة الموارد البشرية

لقد رأى الباحث ؛ أنه من الضرورى قبل عرض أساليب التعامل مع الموارد البشرية ، لتيسير اختيار الأسلوب المناسب لإدارة الموارد البشرية بفعالية، الإشارة إلى مشكلات الأفراد وكيفية التعامل معها.

وهذا العنوان يعبر عن موضوع هام وخطير فى حياة المنظمات ، وهو كيفية التعامل مع الأفراد أصحاب المشكلات ؛ حيث يمثل ذلك حجر الزاوية ولب قضية هذا الكتاب . وقد ألف د. (بيتر هونى) العالم النفسانى والمستشار الإدارى للعديد من الشركات العالمية ، كتاباً مستقلاً عن هذا الموضوع ، والذى يمثل أهمية قصوى لكل مهتم بإدارة الموارد البشرية ، إدارة فاعلة ومثمرة.

ويتأسف فى هذا الكتاب على ميل بعض المنشغلين من الناس ،"إلى صرف نظرهم عن مشكلات الأفراد ، لاعتقادهم بعدم أهميتها بالنسبة لهم ، وللعمل الذى يقومون به ، على أساس أن هذه العملية لا تعدو أن تكون مسألة أساليب شخصية ، وأنها لا تمثل مسألة جوهرية!.

وفى كل حالة من حالات الأفراد ، يبدو أن (المحتوى) يحظى بإلقاء الضوء عليه دون (السلوك) . ولكن من خلال التجربة ؛ فإنه وبقدر قليل من التشجيع (وأحياناً بدون تشجيع) ، فإن الناس يكشفون عن تجاربهم والمحن التى واجهتهم مع الآخرين ، ومنها على سبيل المثال ؛ أن رئيسهم فى العمل يقودهم بطريقة شبه جنونية ، أو أنهم محبطون من سلبية زملائهم .

إن مواضـيع السـلوك ، والتـى تعـد جوهريـة ؛ تمثـل أقصـى درجـات الإغفـال والإهمـال فـى جـدول أعمـال بعض المنظمـات ، علمـاً بـأن مشـكلات الأفـراد تتصـف بالأهمية ، نظراً لما ينتج عنها من إمكانية :

- إهـدار الوقـت والمـال ، إضـافةً إلـى أنهـا تـؤدى إلـى زيـادة حـالات التـذمر والشكوى بين الأفراد، وتقود إلى بروز الاجتهادية والتخمين ، بدلاً من العمل والإنتاج .
- إيجاد الضـغوط النفسية غير الضـرورية ، فالناس يقلقون أنفسـهم بـالأفراد ذوى المشـكلات، ولـذلك تجـدهم يعـانون مـن مشـاعر سـلبية ؛ يتولـد عنهـا دائمـاً مظاهر شدة الغضب ، وكثرة الغياب ، وانخفاض الروح المعنوية .
- تحريـف أو تشويه القرارات ؛ حيـث تتصـف مشكلات الأفـراد بعادتهـا السيئة، والتـى تتمثـل فـى إفسـادها للقرارات ، حيـث يـتم تجنـب الأفـراد ذوى المشـكلات، أو نقلهـم مـن مكـان لآخـر(من بـاب التسـكين أو ترحيـل المشـكلة دون حلهـا . كما أن بعض الهياكل التنظيمية والممارسات العملية ، غالباً ما يتم تصـميمها ويراعى فيها أن تكون قادرة على مسايرة ، أو تـهميش الأفراد ذوى المشكلات .

والحقيقة ؛ أنـه ليس هنـاك شـئ يمكـن أن يوصـف بالشـخص ذى المشـكلة ، أو صـاحب المشكلة ، ولكنهـا مجـرد مشكلة تصـرفات لا أكثـر . لـذا ؛ فإنـه مهمـا تكمـن المشكلة ، فـإن الشـخص لـيس هو المتسبب الوحيد فـى الخطـأ ، وبـذلك فإنـه دائمـاً مـا تكـون بعـض المظـاهر السـلوكية لـدى الفـرد ؛ هـى التـى نـتج عنهـا التصـرفات التـى تسبب لك كقائد المشكلة ، وليس الفرد نفسه.

إن كافة السلوكيات التى تمثل مشكلات ؛ هى فى الأصل مكتسبة وليست فطرية ، وإذا ما كانت هذه السلوكيات مكتسبة فى الأصل ، فإن ذلك يتيح إمكانية تعديلها ؛ حيث يمكن أن تكون السلوكيات المكتسبة غير مكتسبة ، أو أعيد اكتسابها مثلاً ، أو تم تعديلها أو مكملة لغيرها من السلوكيات ، وهكذا ؛ وبدلاً من أن تكون سلوكيات جامدة وغير قابلة للتعديل ، تصبح ذات مرونة كبيرة تجعلها قابلة للتعديل والتغيير.

كما يجب عند مواجهة مشكلات الأفراد ، النظر إلى المشكلات السلوكية وفق الموقف الذى حدثت فيه ، لأن المشكلة ما هى إلا حالة تحدث إلى حدٍ ما، فى ظل مجموعة معينة من الظروف ، إضافةً إلى أن المشكلات فى الأصل ، غالباً ما تنتج عن الحالة التى نشأت فيها أو أحدثتها."(74)

ويرى الباحث؛ "أنه يجب الأخذ فى الاعتبار أن الفرد الذى ينحرف عن السلوك المرغوب فيه ، ليس منحرفاً بطبعه ، فما لاحظناه من خلال القراءات وجهود الباحثين ، أن ما يتم تقديمه لا يعدو كونه شرحاً لظاهرة الانحراف، وتقديم الحلول النظرية لها ، والتى يمكن الأخذ بها لعلاج وحل المشكلة ، وعلى الرغم من تقديم أسباب المشكلة ، إلا أنه عادةً ما نغفل دور القضاء على مسببات المشكلة فى حل المشكلة نفسها ، وهو حل جذرى يقضى على المشكلة من أساسها.

إن البعض منا ينظر إلى المنحرف أو المجرم على أنه شخص واع ، يدرك ما يفعله ، وهو كذلك بالفعل على الأقل من الناحية القانونية ، طالما أنه لا يعانى من مرض نفسى يفقده السيطرة والتحكم فى أفعاله .

ولكن من الناحية النفسية ؛ ما الذى يدفعه إلى ارتكاب جريمة تعد مخالفة للمعايير الجمعية التى تعود بالضرر على المجتمع ، أو بالتحديد تعد سلوكاً منحرفاً

يصعب ضبطه كالإهمال والتقصير والإسراف فى استخدام أوراق الكتابة ومرافق المنظمة ؛ كالإضاءة والمياه والاتصالات الهاتفية خارج إطار العمل.

ونحن فى ذلك نغفل أمراً هاماً ، وهو الدافع اللاشعوري الذى لا يشعر به الفرد أثناء قيامه بالسلوك أياً كان السبب في عدم الشعور به ، وقد قسمت مدرسة (سيجموند فرويد) – مدرسة التحليل النفسي – الدوافع اللا شعورية إلى :

1. دوافع لا شعورية مؤقتة ، وهى دوافع يمكن أن يدركها الفرد ، لو أخذ بمعني النظر في سلوكه وفي دوافعه.

2. دوافع لا شعورية دائمة ، وهي الدوافع المكبوتة التي يصعب على الفرد إماطة اللثام عنها إلا بطرق علاج خاصة كالتحليل النفسي مثلاً."(75)

وختاماً لهذا الموضوع ؛"يقدم الباحث للمدير أو القائد مجموعة من الأسئلة ، يتعرف من خلال إجابته عليها ، على مدى قدرته فى مواجهة وحل مشكلات مرؤوسيه :

1. هل أنت ملاحظ جيد لمشكلات الآخرين ؟.

2. هل أنت مستعد ذاتياً للاعتراف بأن لدى الأفراد مشكلات خاصة بهم ؟.

3. هل لديك قدرات خاصة على الشعور بمشكلات الأفراد ؟.

4. هل أنت غير عاطفى وغير انهزامى ؟.

5. هل أنت ممن لا يميلون إلى توجيه اللوم إلى الآخرين ؟.

6. هل أنت ممن يعترفون بوجود مشكلات ؟.

7. هل أنت ممن يستمعون أكثر مما يتكلمون ؟.

8. هل تهتم بطرح الأسئلة عن المشكلات التى تواجه الأفراد ؟.

9. هل يحزنك أن يواجه الأفراد مشكلات ؟.

10. هل أنت ممن لا يفضلون المماطلة أو تأجيل مواجهة المشكلات ؛ بناءً على اعتقادك بأنها ستزول تلقائياً ؟.

11. هل أنت ممن لا ترهبهم المشكلات عند حدوثها فى أى لحظة ؟.

12. فى حالة عدم قدرتك على حل مشكلة ما ، فإنك لا تتردد فى الاستعانة بالمتخصصين المناسبين ؟.

13. هل تتسم بدرجة عالية من التفاؤل ؟.

14. هل أنت ممن يؤمنون بوجود المشكلات فى الحياة ، وأنه ليس هناك حل واحد ؛ وإنما توجد العديد من الطرق والحلول والوسائل المتاحة لذلك ؟.

15. هل تؤمن بأن السلوك الإنسانى يحدث غالباً نتيجة لعوامل خارجية ، بالقدر الذى يحدث فيه من عوامل شخصية داخلية ؟.

16. هل تعتقد بأن أية تغييرات تحدث فى البيئة الخارجية للمنظمة ؛ ستؤدى حتماً إلى إحداث تغيير فى سلوك الأفراد ؟.

17. هل ثقتك بنفسك كبيرة ؟.

18. هل تتسم بالنزاهة والعدل والانفتاح على الجميع ؟.

19. هل تميل إلى تعديل سلوكياتك وأفكارك وانفعالاتك ؟.

20. هل تشعر بالمسئولية المطلقة عن سلوكياتك تجاه الآخرين ؟.

(أعطِ نفسك خمس درجات عن كل إجابة بنعم ، وحدد درجة استعداداك وقدرتك في مواجهة مشكلات الأفراد ، والنجاح فى حلها)

أساليب التعامل:

بعد أن تقضى مزيداً من السنوات كمدير،"ستجد أن الموظف المُرضى ، يستخدم المقابلة الشخصية بصفة عامة ؛ للفضفضة ببعض المشاكل، والتى تتفاوت شدتها من حين لآخر.

وينبغى لك أن ترحب بتلك المداخلات، حتى لو قمت بسماع ما لا تريد سماعه، فقلة نادرة وقيمة سيكونون ممن يصدقون القول، وهؤلاء هم الذين يجب أن تصغى لهم بعناية.

ويجوز بالطبع ألا تعكس المعلومات التى تتلقاها الحقائق بالضبط ، ولكن على الرغم من أنك تتلقاها من خلال مرشح حاملها إليك، فإن ذلك لا يقلل من قيمتها بالمرة، لقد مضى عليك فى منصبك وقت طويل؛ يكفى لكى تعلم كيف تفرز ما هو مهم مما هو محاولة لجذب الأنظار.

وإلى جانب ذلك ؛ فمن المؤكد أن هذا المرؤوس يعلم أنك تفضل مقابلة خالية من المتاعب، عن واحدة مليئة بالمشاكل، ذلك فإنك تعرف أن المسألة ما كانت لتثار لولا أن الموظف لديه مشاعر قوية إزاءها. ومن الممكن أن يقع فى طريقك بين الحين والآخر شخص مشاغب مثير للمشاكل، غير أن مثل هؤلاء الناس عادةً ما لا يكونون من موظفيك المُرضيين .

على كل حال ؛ ينبغى لمقابلتك التى تجريها لتقييم الأداء، أن تشجع مرؤوسيك على أن يقولوا أى شئ يخطر على بالهم. فكلما كان التواصل بينكم مفتوحاً، كانت الفرصة أفضل لقيام علاقة عمل مريحة بينكم."(76)

لذلك ؛"يجب عليك كقائد أن تكون محاوراً جيداً لتخرج ما بداخل الناس، وأيضاً لكى لا تشتتهم، وأن تكون مستمعاً جيداً. فعلى القائد مساعدة العامل على

التعبير عن أفكاره ومشاعره بشكل كامل، بأن تعطى الانطباع بحركات الجسم وحجم الصوت أنك تسمع بتركيز أى أنك فهمت ما يريده."(77)

إن العاملين بحاجة إلى قائد إدارى يؤمن بهم وبقدراتهم وإمكاناتهم،"ويعرف نقاط القوة والضعف فيهم، فيعمل على تنمية نقاط القوة وتطويرها، وعلى الحد من نقاط الضعف بالتدريب والمتابعة."إنهم بحاجة إلى قائد ينال ثقتهم ويحسن قيادتهم ويستطيع أن يؤمن احتياجاتهم المختلفة، ويشركهم فى صنع بعض القرارات الهامة، ويعمل معهم فى مواجهة المشاكل والمعوقات، ويشركهم فى إيجاد الحلول لها والمعالجات. وبهذا يمكنه التأثير على سلوكهم أثناء العمل ليعملوا متعاونين لأجل الوصول إلى تحقيق أهداف المنظمة.

ويستخدم القائد للوصول إلى هذا الهدف، مجموعة من الأدوات والوسائل مثل الاتصالات، التحفيز، المشاركة فى صنع القرارات ، تطمين الحاجات ، والاهتمام بالجماعة (جماعات العمل)."(78) فالمدير يعمل فى ظل شبكة من العلاقات،"بعضها تم تحديده من خلال الهيكل التنظيمى، وبعضها الآخر قد يتحقق بالصدفة البحتة لموقع مكتبه.

وهذه العلاقات التى تكونها التفاعلات مع الآخرين تخلط توقعاته وتمزجها بتوقعات الآخرين، وتقدم معلومات حول عمله والطريقة التى ينبغى أن يؤديه بها. هذه المعلومات تمكنه من أن يحدد دوره بوضوح أكبر، وأن يقوم به بطريقة تناسب إلى حدٍ ما توقعات الآخرين عنه .

كما أن وصف العمل يحدد بعضاً من علاقات المدير، ولكن الرسائل التى يتلقاها المدير خلال تفاعله مع الآخرين جنباً إلى جنب مع تفسيراته واستجاباته، سوف تحدد الجزء الأكبر منها.

والواقع أن الناس الذين يتفاعل المدير معهم لا يدركون بالضرورة أنهم يؤثرون عليه، والعكس بالعكس، سوف تكون هناك أوقات، مثلاً، حينما يتظاهر بالنقد أو بالإطراء حينما لم تكن النية متجهة إلى أيهما، وفى أوقات أخرى قد يكون المدير غير مدرك سواء لكونه تحت التأثير، أو لعدم الاستجابة، بالإضافة إلى حالات أخرى، حينما يكون هناك إدراك مزدوج بالقصد أو الاستجابة."(79)

إن من طرق أداء وظيفتك –كمدير وقائد – بشكل جيد وفعال ،"أن تولى عناية كاملة لحاجات الناس العاملين فى مجال مسؤوليتك. بعيداً عن المفهوم الخاطئ بأن ما قد يبديه المدير من اهتمام بمرؤوسيه؛ قد يفسر على أنه علامة ضعف، فإبداء الاهتمام لا يعنى أنك ستستسلم لأية مطالب غير معقولة.

وبالطبع يجب أن يكون اهتمامك صادقاً، والمقصود بالاهتمام الصادق؛ أن تتأكد من أن مرؤوسيك لديهم حوافز صحيحة للعمل، وأنهم يكافأون على النحو الملائم ، عندما يؤدون عملهم بشكل جيد."(81)"لذلك ؛ يمكن تناول موضوع العلاقات مع الموظفين كنظام يتكون من :

أولاً : المدخلات ؛ والتى يتم تحديدها من خلال الأهداف والقيم ، وقوة العاملين داخل النظام .

ثانياً : الإجراءات (عمليات التشغيل) ؛ وهى التى تقوم بتحويل المدخلات إلى مخرجات .

ثالثاً : المخرجات ؛ والتى تتكون من المكافآت المالية والاجتماعية والسيكولوجية (النفسية) التى يحص عليها الموظفون .

رابعاً : حلقة من تقارير التقييم ؛ يتم من خلالها إرجاع المخرجات مرة أخرى، إلى النظام الفرعى الخاص بالعلاقات مع الأفراد ، وإلى النظم الفرعية الخاصة ببيئات العمل أيضاً .

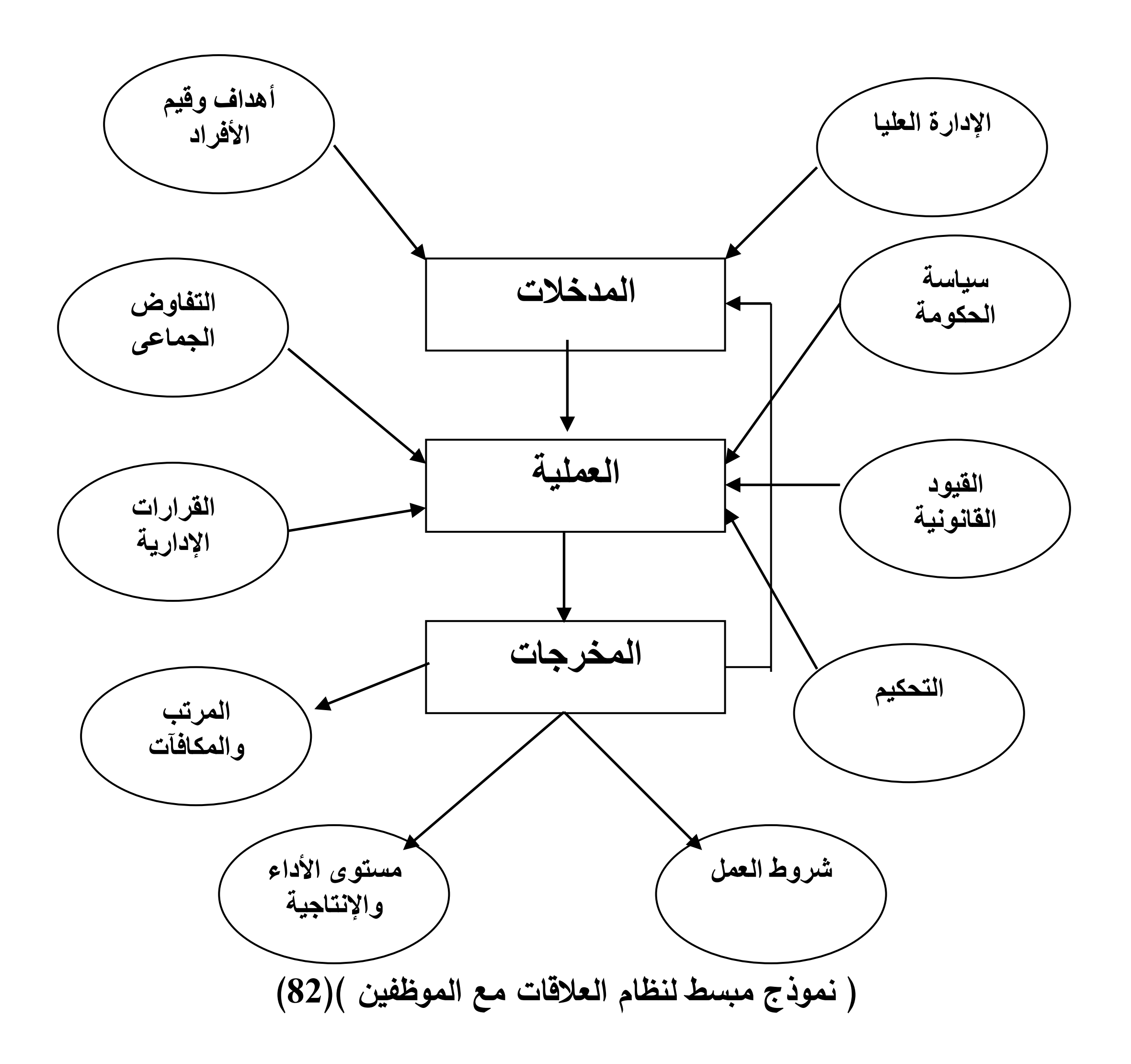
وحيث إن نظام العلاقات مع الموظفين يعتبر نظاماً مفتوحاً ، أكثر منه نظاماً مغلقاً ؛ فإنه يتأثر بالمؤثرات الخارجية ؛ والتى تشتمل على :

1. الاقتصاد : من الممكن أن يؤثر التغيير فى سياسات الحكومة النقدية والمالية ، فى ترتيبات العلاقات ؛ مثل تحديد حجم المكافآت فى القطاع الحكومى . وبطريقة مماثلة ؛ فإنه من الممكن أن تؤثر مستويات العمل ، على القدرة فى التعامل مع الموظفين ؛ حيث إن نسبة البطالة المرتفعة ، والسهولة النسبية فى الحصول على الأيدى العاملة ، تقوى من موقف صاحب العمل ، وتجعله غير مهتم بكيفية التعامل الصحيح مع الأفراد ، واختيار الأسلوب الأمثل لذلك .
2. التطور التكنولوجى : حيث يؤدى إلى تقليل احتياج المنظمة ، واعتمادها على أعداد كبيرة من العاملين . فى حين أن المنظمة ستكون فى الوقت نفسه فى حاجة إلى نطاق مختلف من المهارات والمعرفة ؛ للتعامل مع الآلات الحديثة والكمبيوتر .
3. القرارات السياسية : سوف تنتهج الحكومات المختلفة سياسات وآراء اقتصادية مختلفة ، فيما يخص توازن القوة فى المنظمات .
4. النظام القانونى : سوف يتم من خلال التشريع ، تحديد الحد الأدنى من المقاييس، أو تنظيم الأساس الذى يتم على أساسه إدارة العلاقات فى أماكن العمل .

5. التأثيرات الثقافية والاجتماعية : يعتبر الموظفون والمديرون ، جزءاً من المجتمع الأكبر ، وسوف يجلبون معهم معدلات وقيم هذا المجتمع . ومن المحتمل أن تنشأ المشاكل عندما يكون لدى المجموعتين تقاليد مختلفة ، أو عندما يكون هناك قيد معين على المنظمة . على سبيل المثال ، فى خدمات الطوارئ ؛ حيث يكون هناك توقع بأن الموظفين لن يقوموا بأى إضراب أياً كانت الأسباب .

6. بيئة العمل : من الممكن أن تؤثر التغيرات التى تحدث فى تركيب ، أو حجم السكان على بعض الأمور ؛ مثل الطلب على بعض البضائع والخدمات ، ومدى توفر العمالة الماهرة . علاوةً على ذلك ؛ من الممكن أن تؤثر التغيرات فى مناخ الجو أو الطقس مرةً أخرى ، على الطلب فى بعض الحالات المعينة ، أو على مقدرة المنظمة على تحقيق أهدافها .

7. الاتجاهات الاجتماعية : حيث تؤثر على توجهات الأشخاص نحو الجوانب المختلفة من العلاقات . على سبيل المثال ؛ عندما قام عمال المناجم فى المملكة المتحدة بإضراب فى السبعينات من القرن العشرين ؛ فقد أدى ذلك إلى تلقى قدر كبير من الدعم العام ، والذى دون شك شجعهم على الصمود . ولكن ؛ بحلول الثمانينات ، كان المناخ قد تغير ، وقل بصفة عامة مدى التعاطف الذى كانوا يحصلون عليه ؛ وقد أدى فى النهاية إلى تقسيم النقابة .



(نموذج مبسط لنظام العلاقات مع الموظفين)(82)

وفـى النهايـة ، يقدم الباحث لكل مهتم بإدارة الموارد البشرية ، بعض أساليب التعامل ؛ التـى تحدث عنها د. (محمد الصيرفى) ، تمكنهم من التعامل مع مواردهم البشـرية ، علـى اختلاف شخصـياتهم ودوافعهـم ومـا يصـدر عنهـا مـن انفعـالات أو سلوكيات . وحتى تكون الصورة واضحة، تم ذكر إيجابيات وسلبيات كل أسلوب من أساليب التعامل ؛ وهى كالتالى :

1. <u>الأسلوب التحليلى</u> :

لهذا الأسلوب درجة متدنية من الجزم ؛ والجزم هنا يتعلق بالمدى الذى تصل إليه للتحكم والسيطرة على نشاط ووجهات نظر من هم حولك ، ودرجة متدنية من التعبير العاطفى ؛ وهو الدرجة التى تعبر أو تكتم بها عواطفك ، والتى تساعد فى تحديد أسلوبك فى التعامل ، ويعبر عن العواطف بأربعة طرق :

الأولى : التعبير الشفهى .

الثانية : التعبير الصوتى .

الثالثة : بيئة العمل .

الرابعة : الجزم .

والذين لديهم هذا الأسلوب ؛ يركزون على الحقائق أكثر من المشاعر . إنهم يحاولون تقييم الأوضاع بموضوعية ، ويجمعون بيانات كثيرة قبل اتخاذ القرار ، ويفضلون بيئة عمل منظمة، والكلمات التى تميز صاحب هذا الأسلوب تشمل :

- جاد .
- واقعى .
- متحفظ .
- منطقى .
- منظم .
- نظامى .

<u>إيجابيات الأسلوب التحليلى :</u>

أ. الميل الطبيعى للتوصل إلى الحقائق ، يجعل من التحليليين أفضل نم يحل المشكلات .

ب. لدى صاحب هذا الأسلوب الصبر الكافى على بحث التفاصيل ، والخروج بحلول منطقية.

ت. إمكانية العمل بشكل مستقل ؛ وبالتالى فهم مناسبون جداً لمجالات : المالية، العلوم ، والكمبيوتر.

سلبيات هذا الأسلوب :

أ. وضع الحقائق والدقة قبل المشاعر.

ب. يرى البعض أن أصحابه بلا مشاعر .

ت. تحت الضغط ؛ يكون لديهم ميل للمبالغة فى التحليل .

ث. تجنب اتخاذ القرار لأن التحليليين لا يرتاحون لموضوع المشاعر ، سواء كانت مشاعرهم أو مشاعر الآخرين . لذلك ؛ فهم يتجنبون التعبير عن المشاعر ، حتى ولو كان ذلك هو أفضل شئ يفعلونه.

ومن السلوكيات الرئيسية للتحليليين :

- عدم إظهار أى تعبير على الوجه .
- السيطرة على حركة الجسم مع إيماءات بطيئة .

- لا تعكس نبرة الصوت لديهم ، أى شئ مميز ، وقد يميلون إلى الغمغمة والإبهام .
- يستخدمون لغة مختصرة ، ويركزون على تفاصيل محددة.
- لديهم خرائط ورسوم بيانية وإحصائيات معروضة فى مكاتبهم.

2. أسلوب السائق :

لهذا الأسلوب درجة عالية من الجزم ، ودرجة أقل من التعبير العاطفى ، والذين لديهم هذا الأسلوب ؛ يعرفون إلى أين يذهبون ؟ وكيف يذهبون إلى وجهتهم ؟.

إنهم يجيدون فن أداء الواجبات ، ويركزون على النتائج . فالسائقون يحبون التنافس ، والكلمات التى تميز صاحب هذا الأسلوب :

- حاسم .
- محترس فى اتخاذ القرار .
- أكفاء.
- انفعالى .
- لديه استقلال ذاتى .
- يحقق النتائج المستهدفة .

إيجابيات أسلوب السائق:

أ. القدرة على السيطرة على الوضع واتخاذ القرارات ؛ هى ما يجعل السائقين من ذوى الإنجازات .

ب.تركيز الانتباه على الأهداف التى يرغبون فيها .

ت.عدم الخوف من المخاطرة فى سبيل تحقيق الأهداف ، وهم مناسبون لوظائف : المحاماة ، الجراحة ، وكبار التنفيذيين .

سلبيات هذا الأسلوب :

أ. عند الشعور بالضغط ؛ يركزون على إنجاز الأشياء بسرعة لدرجة تتجاهل التفاصيل ؛ مما يؤدى إلى ارتكاب الأخطاء .

ب.وضع مشاعر أصحاب هذا الأسلوب ومشاعر الآخرين جانباً.

ت.السعى إلى التمكن من إنجاز المهام ، الأمر الذى يمكن أن يوجد حالات توتر مع الزملاء .

ث.نظراً لأسلوبهم الضعيف فى القيادة وطبيعتهم التنافسية ؛ فقد يصبحون مدمنى عمل .

ومن السلوكيات الرئيسية لأصحاب أسلوب السائقين :

- يركزون النظر فى عينى الطرف الآخر .
- يتحركون بسرعة نحو الهدف .
- يتحدثون بقوة وبسرعة .
- يستخدمون لغة مباشرة تنم عن فهم .
- لديهم قائمة للتخطيط ، ومخططات مشاريع معروضة فى مكاتبهم .

3. الأسلوب اللطيف :

لهذا الأسلوب درجة أقل من الجزم ، ودرجة عالية من التعبير العاطفى ، وأصحاب هذا الأسلوب أكثر استجابة ، ويتعاملون بلطف ، ولكن ليس بالضرورة أن يكون الفرد منهم قوى الشخصية أو مباشراً . والكلمات التى تميز صاحب هذا الأسلوب :

- متعاون.
- مساعد.
- مسترخى .
- لطيف .
- صبور.

إيجابيات الأسلوب اللطيف :

أ. مستمعون جيدون للآخرين .

ب. حساسيتهم تجاه مشاعر الآخرين تجعلهم متعاونين .

ت. يصلحون لبيئة العمل الجماعى (فرق العمل) ، وهم مناسبون أكثر للمهن المساعدة ؛ كالتمريض ، واختصاصى المعالجة والمعلمين ...الخ.

سلبيات هذا الأسلوب :

أ. لديهم مشكلة فى الدفاع عن أنفسهم .

ب. لديهم مشكلة فى اتخاذ القرارات السريعة .

ت. لا يحبون الخلافات التى تؤدى إلى مواجهات مع الزملاء .

ث. مترددون فى التعامل مع النزاعات ؛ يعنى أنهم لا يحصلون دائماً على ما يرغبون فيه .

ج. الإحباط الناتج عن الفشل فى معالجة مثل هذه المشكلات ، قد يتحول إلى أشياء توجه إلى الزملاء فى أى تفاعلات تحدث مؤخراً .

ومن السلوكيات الرئيسية لهذا الأسلوب :

- تعابير وجوههم ودودة .
- نظراتهم إلى عيون الطرف الآخر متكررة .
- يستخدمون إيماءات غير عدوانية وغير مثيرة .
- يتحدثون ببطء وبنبرة رقيقة بتغيير معتدل.
- يستخدمون لغة مشجعة .
- يعرضون صور أسرهم فى مكاتبهم.

4. الأسلوب التعبيرى :

لهذا الأسلوب درجة عالية من الجزم ، ودرجة عالية من التعبير العاطفى ، وأصحاب هذا الأسلوب غير متحفظين ، ومقنعون ، ومتحمسون ، ولطفاء ، ويفضلون العمل مع الآخرين ، ويعيشون تحت دائرة الضوء . والكلمات التى تميز أصحاب هذا الأسلوب :

- غير متحفظين .
- مقنعون .
- اجتماعيون .
- حماسيون .

- مرحون .

- نشيطون .

إيجابيات الأسلوب التعبيرى:

1. بطبيعتهم نشيطين ؛ ولهذا نجدهم قادرين على نيل الإعجاب .

2. يعملون بسرعة .

3. يجيدون بناء التحالفات والعلاقات لتحقيق أهدافهم ، وهم مناسبون جداً للوظائف ذات المواصفات العالية ، التى تتطلب منهم تقديم العروض للجمهور ، ومن هؤلاء : المدربون ، الممثلون ، مندوبو المبيعات ...الخ.

سلبيات هذا الأسلوب :

1. يستخدمون إيماءات الأيدى والذراع بصورة سريعة .

2. يتحدثون بسرعة مع كثرة الحوار والإثارة .

3. لديهم مجال واسع لتعبيرات الوجه .

4. لديهم أماكن عمل مزدحمة بالأشياء الإيحائية والرمزية .

2. أسلوب سد الفجوة :

العملاء والزملاء ممن لديهم أساليب تعامل مختلفة ، يحتاجون لأنواع مختلفة من الفهم . وبتفهم وتبنى أسلوب الطرف الآخر الذى نتعامل معه ، فسوف توجد علاقة قوية ، وتقدم أداء أفضل وخدمة جيدة . ومثل هذا الأسلوب مهم فى الحالات الصعبة ؛ حيث هناك احتمال أكبر لسوء الفهم أو الارتباك.

مع ملاحظة أن كل شخص يستخدم جوانب من أساليب التعامل الأربعة بدرجة ما ، وعلى الرغم من أن السلوكيات التى قد تستخدمها ، تعكس على نحو كبير أسلوبك فى التعامل ، إلا أن هناك سلوكيات أخرى أقل استخداماً ؛ تشكل جزءاً صغيراً من الكيفية التى تعبر بها عن نفسك .

إن ممارسة أسلوب سد الفجوة بينك وبين الآخرين ، يوفر لك فرصة ترسيخ هذه الجوانب الأقل استخداماً من حياتك .

3. أسلوب التعامل الاحتياطى :

على الرغم من وجود أسلوب تعامل أساسى واحد عادةً ، إلا أن للعديد من الناس أسلوب تعامل احتياطى . وهذا الأسلوب الذى تلجأ إليه ، عندما تكون تحت ضغط ؛ حيث تذهب كافة الأساليب الأربعة إلى واحد من اثنين : تصبح أكثر حيوية ، أو أكثر سلبية . فأصحاب أسلوب السائق والأسلوب التعبيرى ؛ الأكثر جزماً من الأربعة ، يصبحون أكثر حيوية وعنفاً تحت الضغط ؛ بينما أصحاب السلوك اللطيف والأسلوب التحليلى (الأقل جزماً من الأربعة) ؛ أقل حيوية وأقل تحملاً للمسئولية تحت الضغط . وفيما يلى السلوكيات العامة ذات الصلة بكل أسلوب عند التعرض للضغط :

1. يصبح أصحاب أسلوب السائق أكثر استبداداً وأكثر مطالب .
2. يعبر التعبيريون عن مشاعرهم بهجوم شفهى .
3. يتخلى أصحاب السلوك اللطيف عن مطالبهم ، واضعين مشاعرهم جانباً .
4. يعالج التحليليون النزاع بتجنب الحالة نفسها .

كافة هذه الاستجابات لا تصلح عادةً لحل النزاع . ولهذا ؛ فإن قدرتك على توقع الكيفية، التى من المحتمل أن تتصرف بها أنت والآخرون تحت الضغط ؛ يمكن أن يخفض حدة النزاع بينك وبين زملائك .

مما سبق ؛ يمكن التعامل مع المرؤوسين من خلال النصائح التالية :

أ. الحرص على علاقات التعاون والاحترام مع المرؤوسين .

ب. الحرص على أن تكون مشرفاً أو رئيساً ديمقراطياً ؛ حتى تتيح الفرصة لكل عضو فى الجماعة للمشاركة فى الرأى .

ت. عند إعطاء الأوامر لمرؤوسيك ؛ ضع فى الاعتبار ما يلى :

- أن يكون الأمر معقولاً وقابلاً للتنفيذ .
- أن يكون الأمر متوافقاً مع مهام الوظيفة .
- أن يكون الأمر متكاملاً .
- أن يكون الأمر واضحاً .
- ويستحسن أن يكون الأمر مكتوباً .

ج. ساعد مرؤوسيك على تنمية قدرتهم على توجيه الفرد لنفسه توجيهاً سليماً .

ح. ساعد مرؤوسيك على الترقى ، وإلحاقهم ببرامج التدريب المختلفة ؛ حتى يتم نضجهم المهنى .

خ. لابد وأن تتعرف على إمكانيات كل فرد من مرؤوسيك ، فضع كل فرد فى العمل المناسب له .

د. أعطِ كل فرد حقه ؛ ويتمثل ذلك فى الاعتراف بالآراء التى يقدمه المرؤوس ، ولا تقلل من شأنها أو تحطمها .

ذ. اتبع القواعد السلوكية والإنسانية الصحيحة ؛ لتحفيز مرؤوسيك ، ودفعهم للعمل بحب ورضا من ناحيتهم .

ر. شارك مرؤوسيك لتحقيق الأهداف المطلوبة ، فالمدير الذى يستطيع إشراك مرؤوسيه فى بعض سلطاته وقراراته ؛ يضمن معاونة الأفراد ، ويقلل مقاومة السلطة ، ويهيئ العاملين أيضاً لتقبل التغيير.(83)

إن الهدف الرئيسى لإدارة الموارد البشرية ، يتبلور فى التأكد من قدرة المنظمة على تحقيق النجاح أو بلوغ أهدافها ، من خلال العاملين كموارد بشرية ، ويتفرع عن هذا الهدف ، أهداف فرعية أهمها :

1. "تقديم مجموعة من الخدمات التى تدعم تحقيق أهداف المنظمة .

2. تمكين المنظمة من جذب واختيار والحفاظ على ما تحتاجه من عمالة ، على مستوى عالٍ من القدرة والالتزام والدافعية .

3. تعزيز قدرات العاملين على الأداء الفعال ؛ بتقديم فرص التعلم والتطوير المستمر .

4. تهيئة مناخ تسود فيه علاقات منسجمة بين الإدارة ، وبين العاملين تحت مظلة من الثقة المتبادلة .
5. تهيئة مناخ مشجع لتكوين وإدارة فرق عمل فعالة ، بأداء مرن يستجيب للمتغيرات الداخلية والخارجية .
6. مساعدة المنظمة على موازنة احتياجات وتوقعات أصحاب المصلحة فى استثمارها (الملاك والعاملون والإدارة والحكومة والموردون والعملاء ....الخ).
7. التأكد من أن البشر كعاملين ، يتلقون الاهتمام والتقييم والحفز المناسب .
8. إدارة قوة عمل متنوعة (السن / الجنس / الجنسية / العرق ...الخ) ، مع الأخذ فى الاعتبار الفروق الفردية والجماعية ، وما تفرزه من اختلاف فى تطلعات العاملين ، وفى الحاجات المطلوب إشباعها ، والحوافز المستخدمة ، وأنماط الأداء ، وأساليب القيادة.
9. تبنى مدخل أخلاقى فى إدارة العاملين ، يقوم على العدالة وتكافؤ الفرص والشفافية .
10. كفالة وتحسين الصحة العقلية والجسمية للعاملين ، ضمن مبدأ صيانة الموارد البشرية .

وختاماً ؛ إن الاهتمام بالعاملين يعنى بدايةً ، جذب واختيار واستبقاء ودفع العناصر المناسبة للعاملين ، وتهيئة ثقافة تنظيمية ثرية ، ضمن مناخ تنظيمى

مناسب . لذلك ؛ لا يجب أن ينصب الاهتمام فقط على حاجة المنظمة للعاملين ، بل أيضاً على حاجات العاملين أنفسهم ، ويتضمن ذلك مدخلاً أخلاقياً يقوم على أربعة أسس ؛ وهى :

- احترام العاملين وتقبل آرائهم .
- الاحترام المتبادل ، وخلق مناخ من المصلحة المشتركة ، وتلطيف أو حل الصراعات الناشئة عن قصور الاتصالات التنظيمية .
- العدالة فى كافة مجالات التعامل مع العاملين .
- الشفافية ؛ بتوضيح أهداف وتوجهات ونوايا الإدارة ، ومدلول الخطط والقرارات والإجراءات .

كما أن على اختصاصي الموارد البشرية ؛ الاهتمام بإشراك الأفراد وفرق العمل ، فى حسين الأداء التنظيمى أو أداء المنظمة ؛ وهذا يعنى التأكد من توافر المهارات المناسبة ، وأنه يجرى تطويرها باستمرار ؛ أى تكوين وتعزيز القدرات البشرية اللازمة."(84)

الهوامش

1. القبانى ، ثناء على . مشكلات قياس إنتاجية الموارد البشرية – ورقة عمل مقدمة فى المؤتمر العربى الأول : "إدارة الموارد البشرية : الاتجاهات المعاصرة والحديثة – "شرم الشيخ / ج.م.ع " (القاهرة : المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، 2008) ، ص 59.
2. مصطفى ، أحمد سيد . التنافسية فى القرن الحادى والعشرين : مدخل إنتاجى (القاهرة : المؤلف ، 2003)، ص 107.
3. ماضى ، محمد توفيق . إدارة الإنتاج والعمليات (الإسكندرية : الدار الجامعية ، 2009) ، ص 43.
4. مصطفى ، أحمد سيد (2003) . (مرجع سابق) ، ص ص 112 ، 113.
5. أبو بكر ، مصطفى محمود . الموارد البشرية : مدخل لتحقيق الميزة التنافسية (الإسكندرية : الدار الجامعية ، 2004) ، ص 46.
6. المرجع السابق ، ص 47.
7. الأحمد ، فاطمة محمد . التمكين كإستراتيجية إدارية ، http://www.eleqt.com، (2013/3/14)
8. الخالدى ، إبراهيم بدر شهاب . معجم الإدارة (عمان : دار أسامة للنشر والتوزيع 2011) ، ص 56.
9. أبو بكر ، مصطفى محمود . (2004) ، مرجع سابق ، ص 48.
10. عبادى ، بسلان . http://jamahir.alwehda.gov.sy ، 2013/3/14.
11. أبو النصر ، مدحت محمد . إدارة وتنمية الموارد البشرية : الاتجاهات المعاصرة (القاهرة : مجموعة النيل العربية ، 2007) ، ص 26 .
12. Siporine , Max . Introduction To Social Work (New York : Macmillan Publication Co., Inc., 1975), p.18.
13. Robert L. Braker . The Social Work Dictionary, 4th ed
14. (Washington , DC, NAWS Press, 1999), p. 22.

15. أبو النصر ، مدحت محمد (2007) . مرجع سابق ، ص ص 27 ، 28.
16. كشواى ، بارى . إدارة الموارد البشرية ، ترجمة : خالد العامرى ، ط3
(القاهرة : دار الفاروق للنشر والتوزيع ، 2008) ، ص ص 10 ، 11.
17. عبد الباقى ، صلاح الدين محمد . الجوانب العلمية والتطبيقية فى إدارة
الموارد البشرية بالمنظمات (الإسكندرية : الدار الجامعية ، 2001) ، ص
.27
18. French , W. The Personnel Management Process : Human

Resources Administration , 3d ed (Boston : Houghtm
Migglin Co., 1974).p.3.
19. Sikula , A. Personnel & Administration Human Resources

Management (New York : John Wiley Co. & Sons , 1976),
p.6.
20. Martin , J. Personnel Management (London : Macdonald
K.Evans Ltd, 1977),p.11.
21. Grant , V . : Smith , G. Personnel Administration &
Industrial
Relations , 2d ed (London : Longman , 1977),p.2.
22. حسن ، راوية . إدارة الموارد البشرية : رؤية مستقبلية (الإسكندرية : الدار
الجامعية ، 2003) ، ص3 .
23. محمد عبد الغنى هلال ،
http://www.hrdiscussion.com/hr4183.html ، 2013/3/20.
24. حسن ، راوية (2003) . مرجع سابق) ، ص 3.

25. مصطفى ، أحمد سيد . إدارة الموارد البشرية : رؤية استراتيجية معاصرة
(القاهرة : المؤلف ، 2008)، ص ص 24 ، 26 .
26. خطاب ، عايدة سيد ، بحث "دور الموارد البشرية فى تحقيق المزايا التنافسية
المستدامة" ، الخروج من الأزمات الاقتصادية والمجتمعية (المقترحات

والحلول) – المؤتمر السنوى السابع عشر (القاهرة : جامعة عين شمس ، 2012) ، ص ص 1287 ، 1288.

27. أسعد ، يوسف ميخائيل ، الانتماء وتكامل الشخصية (القاهرة : مكتبة غريب ، د.ت) ، متعدد الصفحات .
28. شفيق ، محمد (د.ت) . الجريمة والمجتمع .. محاضرات فى الاجتماع الجنائى والدفاع الجنائى ، المكتب الجامعى الحديث ، (الإسكندرية) ، ص 120.
29. دغيم ، أحمد على دغيم ، الطريق إلى المعجزة الاقتصادية والقضاء نهائياً على البطالة " الصين تؤكد عملياً نجاح فكرتنا " . (القاهرة : المكتبة الأكاديمية ، 2006) ، ص 120.
30. كاظم ، حسين رمزى . الإدارة والمجتمع المصرى (القاهرة : الهيئة المصرية العامة للكتاب ، 1993)، ص 133.
31. على ، أحمد جابر حسنين . أخلاقيات العمل بين الدين والمجتمع (القاهرة : المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، 2011) ، ص 135.
32. كيبلر ، كاى . تحقيق الرضاء الوظيفى ، ترجمة : خالد العامرى (القاهرة ، دار الفاروق ، 2003) ، متعدد الصفحات .
33. خطاب ، عايدة سيد (2012) . مرجع سابق ، ص ص 1290 ، 1291.
34. مصطفى ، أحمد سيد (2008) . مرجع سابق ، ص ص 28 ، 29 .
35. كشواى ، بارى (2008) . مرجع سابق ، ص ص 12 ، 13.
36. سالم ، محمود يحى . تنمية الموارد البشرية فى ظل المتغيرات العالمية (القاهرة : المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2009) ، ص ص 12 ، 13.
37. أبو بكر ، مصطفى محمود . (2004) ، مرجع سابق ، ص 385.
38. كيبلر ، كاى (2003) . مرجع سابق ، ص 118.
39. آر ، جون . " الإدارة والإنتاجية " ، ترجمة : رأفت شكرى ، مجلة التنمية الإدارية ، (العدد 114 : يناير 2007) ، ص 50.

40. غنيم ، أحمد محمد . إعادة هندسة نظم العمل .. الثورة الإدارية المضادة (القاهرة : دار الإدارة ، 2009)، ص 54.
41. أبو بكر ، مصطفى محمود (2004) . مرجع سابق ، ص 398.
42. عفيفى ، صديق محمد ؛ عبد الهادى ، أحمد إبراهيم. السلوك التنظيمى : دراسة فى التحليل السلوكى للبيروقراطية المصرية (القاهرة : مكتبة عين شمس ،1994) ، ص 298.
43. أبو بكر ، مصطفى محمود (2004) . مرجع سابق ، ص 391.
44. مصطفى ، أحمد سيد . المدير الذكى كيف يكون الذكاء فى القيادة)القاهرة : المؤلف ، 2007) ، ص ص143 ، 144.
45. المغربى ، عبد الحميد عبد الفتاح ، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية (القاهرة : المكتبة العصرية ، 2007) ، ص ص 361، 362.
46. آموس ، جولى آن . مهارات الإدارة الحديثة : مدير لأول مرة (القاهرة : دار الفاروق للنشر والتوزيع ، 2004)، ص26 .
47. المرجع السابق ، ص17.
48. الديسطى ، محمد السيد ؛ سمية محمود حريز . كيف يخلق المدير تنظيماً فعالاً (القاهرة : وزارة الصناعة – مصلحة الكفاية الإنتاجية – ، د.ت) ، ص ص 14 ، 15 .
49. أبو بكر ، مصطفى محمود (2001) . دليل : المدير المعاصر (الوظائف – الأدوار – المهارات – الصفات)، الدار الجامعية (الإسكندرية) ، ص18.
50. الديسطى ، محمد السيد ؛ سمية محمود حريز (د.ت) . مرجع سابق ، ص3.
51. الهوارى ، سيد (1996) . المديرون 5 أنواع ، ط7 ، المؤلف ، (القاهرة) ، ص ص 11 ، 15 – 16 .
52. آموس ، جولى آن (2004) . مرجع سابق) ، ص 9.

53. السيد ، عليوة . تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد (القاهرة : إيتراك للنشر والتوزيع ، 2001)، ص ص 49- 51 .
54. جاد الرب ، سيد محمد . كيف تكون قائداً ناجحاً وفعالاً ؟ ، المؤلف ، (القاهرة : المؤلف ، 2008) ، ص ص 2، 3
55. آموس ، جولى آن (2004) . مرجع سابق) ، ص 9.
56. المرجع السابق ، ص 89.
57. الهوارى ، سيد (1996) . ملامح مدير المستقبل ، ط2 ، المؤلف ، (القاهرة) ، ص13.
58. Abraham , Zarahamleznic (1977) . Managers & Leaders : Are They Different ,(Boston: Harvard University, 1977),p.58.
59. مصطفى ، أحمد سيد (2007) . مرجع سابق ، متعدد الصفحات .
60. عبد المنعم ، مراد ." أخطر عميل ومخرب فى تاريخ الدول والشعوب !" ، جريدة الأخبار ، (العدد 18161 : 2010/7/1)، ص 3.
61. جاد الرب ، سيد محمد (2005) . إدارة الموارد البشرية (موضوعات وبحوث متقدمة) ، المؤلف ، (القاهرة) ، ص ص 349 – 352 .
62. المرجع السابق ، متعدد الصفحات .
63. دى فريس ، مانفريد كيتس . السمات النفسية للقادة ، ترجمة : هشام الحناوى (القاهرة : المكتب العربى للمعارف ، 2006) ، ص ص 83، 84، 40.
64. مصطفى ، أحمد سيد (2007) . (مرجع سابق) ، ص 87 .
65. Armstrong , Michael . How To Manage People , (London: Kogan Page , 2008),p.22.
66. أحمد ، فتحى إبراهيم محمد . مصداقية المديرين وفعالية أداء المرؤسين (القاهرة : المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، 2007) ، ص ص 36 ، 37.

67. أفوليو ، بروس ج . . تنمية القيادة : بناء القوى الحيوية ، ترجمة : عبد الحكم أحمد الخزامى (القاهرة : دار الفجر للنشر والتوزيع ، 2003) ، ص 225 .

68. شفيق ، محمد . سيكولوجية القيادة : تطبيقات علم النفس فى القيادة (القاهرة : مركز تطوير الأداء والتنمية ، 2005)، ص 43.

69. أحمد ، فتحى إبراهيم محمد (2007) ، مرجع سابق) ، ص ص 40 ، 61 ، 62.

70. جولمان ، دانيال ؛ وآخرون . القادة الجدد : تحويل فن القيادة الإدارية إلى علم نتائج ، تعريب : عثمان الجبالى المثلوثى ، بشير أحمد سعيد ، مراجعة : محمد سيد أحمد عبد المتعال (الرياض : دار المريخ، 2004).

71. Ryan , K ; Oestreish,D (1991). Driving Fear Out Of The Work Place (U.S.A.: Jossey - Bass,1991),p.58.

72. ملحم ؛ يحى سليم . التمكين كمفهوم إدارى معاصر (القاهرة : المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، 2006) ، متعدد الصفحات .

73. دقامسة ، مأمون أحمد سليم . مستويات إشباع حاجات العاملين فى المؤسسة العامة للضمان الاجتماعى فى الأردن ، مجلة الإدارة ، مج 40 (العدد 4 : يناير 2001) ، ص 81.

74. الصواف ، محمد ماهر . اتجاهات العاملين بالجهاز الإدارى وأثره على دوافعهم نحو التطوير – بحث مقدم للمؤتمر السنوى الثانى : القيادات الإدارية فى القرن الواحد والعشرين ، ديسمبر 1995 – ، (القاهرة : أكاديمية السادات للعلوم الإدارية ، 1995) ، ص 67.

75. دى فريس ، مانفريد كيتس (2006) ، مرجع سابق ، متعدد الصفحات .

76. مصطفى ، أحمد سيد (2007) . (مرجع سابق) ، ص 91 .

77. هونى ، بيتر .الأفراد ذوو المشكلات وكيفية التعامل معهم ، ترجمة : عبيد الله بن سحمى القرشى (الرياض : معهد الإدارة العامة ، 2003) ، ص ص 18 ، 19.
78. على ، أحمد جابر حسنين (2011 . مرجع سابق ، ص 219.
79. بيكلر، لورين ب. . مدير لأول مرة ، ترجمة : جمال إمام ، (القاهرة : مركز الأهرام للترجمة والنشر، 1995) ، ص 18 .
80. Brinkman , Rick ; Rick Kirschner . Dealing With Difficult People(New York: The Mc Graw – Hill, 2006), p.46.
81.
82. البياع ، محمد حسن عبد الهادى . القيادة الإدارية فى ضوء المنهج العلمى والممارسة (لندن: ، دار واسد، د.ت) ، ص25 .
83. الديسطى ، محمد السيد ؛ حريز ، سمية محمود (د.ت) ، مرجع سابق ، ص 147.
84. Armstrong , Michael . (2008) .op.cit , p.28.
85. كشواى ، بارى (2008) . مرجع سابق ، ص ص 187 ، 188.
86. الصيرفى ، محمد . أساليب التعامل (القاهرة : مؤسسة حورس الدولية ، 2007) ، متعدد الصفحات .
87. مصطفى ، أحمد سيد (2008) . مرجع سابق ، ص ص 52 ،53.

المراجع

أولاً : المراجع العربية :

- **الكتب :**

1. أبو النصر، مدحت محمد . إدارة وتنمية الموارد البشرية : الاتجاهات المعاصرة (القاهرة : مجموعة النيل العربية ، 2007) .
2. أبو بكر، مصطفى محمود . الموارد البشرية : مدخل لتحقيق الميزة التنافسية (الإسكندرية : الدار الجامعية ، 2004).
3. أبو بكر، مصطفى محمود (2001) . دليل : المدير المعاصر (الوظائف – الأدوار – المهارات – الصفات)، الدار الجامعية (الإسكندرية) .
4. أحمد ، فتحى إبراهيم محمد . مصداقية المديرين وفعالية أداء المرؤسين (القاهرة : المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، 2007) .
5. أسعد ، يوسف ميخائيل ، الانتماء وتكامل الشخصية (القاهرة : مكتبة غريب ، د.ت) .
6. أفوليو ، بروس ج . . تنمية القيادة : بناء القوى الحيوية ، ترجمة : عبد الحكم أحمد الخزامى (القاهرة : دار الفجر للنشر والتوزيع ، 2003).
7. البياع ، محمد حسن عبد الهادى . القيادة الإدارية فى ضوء المنهج العلمى والممارسة (لندن: ، دار واسد، د.ت) .
8. الخالدى ، إبراهيم بدر شهاب . معجم الإدارة (عمان : دار أسامة للنشر والتوزيع 2011).
9. الديسطى ، محمد السيد ؛ سمية محمود حريز . كيف يخلق المدير تنظيماً فعالاً (القاهرة : وزارة الصناعة – مصلحة الكفاية الإنتاجية – ، د.ت).
10. السيد ، عليوة . تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد (القاهرة : إيتراك للنشر والتوزيع، 2001).

11. الصواف ، محمد ماهر . اتجاهات العاملين بالجهاز الإدارى وأثره على دوافعهم نحو التطوير – بحث مقدم للمؤتمر السنوى الثانى : القيادات الإدارية فى القرن الواحد والعشرين ، ديسمبر 1995 – (القاهرة : أكاديمية السادات للعلوم الإدارية ، 1995) .
12. الصيرفى ، محمد . أساليب التعامل (القاهرة : مؤسسة حورس الدولية ، 2007).
13. القبانى ، ثناء على . مشكلات قياس إنتاجية الموارد البشرية – ورقة عمل مقدمة فى المؤتمر العربى الأول : "إدارة الموارد البشرية : الاتجاهات المعاصرة والحديثة – "شرم الشيخ / ج.م.ع " (القاهرة : المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، 2008) .
14. المغربى ، عبد الحميد عبد الفتاح ، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية (القاهرة : المكتبة العصرية ، 2007).
15. الهوارى ، سيد (1996) . المديرون 5 أنواع ، ط7 ، المؤلف ، (القاهرة).
16. الهوارى ، سيد (1996) . ملامح مدير المستقبل ، ط2 ، المؤلف ، (القاهرة).
17. آموس ، جولى آن . مهارات الإدارة الحديثة : مدير لأول مرة (القاهرة : دار الفاروق للنشر والتوزيع ، 2004).
18. بيكلر، لورين ب. . مدير لأول مرة ، ترجمة : جمال إمام ، (القاهرة : مركز الأهرام للترجمة والنشر، 1995).
19. جاد الرب ، سيد محمد . كيف تكون قائداً ناجحاً وفعالاً ؟ ، المؤلف ، (القاهرة : المؤلف ، 2008) .
20. جاد الرب ، سيد محمد (2005) . إدارة الموارد البشرية (موضوعات وبحوث متقدمة) ، المؤلف ، (القاهرة) .

21. جولمان ، دانيال ؛ وآخرون . القادة الجدد : تحويل فن القيادة الإدارية إلى علم نتائج ، تعريب : عثمان الجبالى المثلوثى ، بشير أحمد سعيد ، مراجعة : محمد سيد أحمد عبد المتعال (الرياض : دار المريخ ، 2004).

22. حسن ، راوية . إدارة الموارد البشرية : رؤية مستقبلية (الإسكندرية : الدار الجامعية ، 2003).

23. خطاب ، عايدة سيد ، بحث "دور الموارد البشرية فى تحقيق المزايا التنافسية المستدامة" ، الخروج من الأزمات الاقتصادية والمجتمعية (المقترحات والحلول) – المؤتمر السنوى السابع عشر (القاهرة : جامعة عين شمس ، 2012).

24. دغيم ، أحمد على دغيم ، الطريق إلى المعجزة الاقتصادية والقضاء نهائياً على البطالة " الصين تؤكد عملياً نجاح فكرتنا " (القاهرة : المكتبة الأكاديمية ، 2006).

25. دى فريس ، مانفريد كيتس . السمات النفسية للقادة ، ترجمة : هشام الحناوى (القاهرة : المكتب العربى للمعارف ، 2006).

26. سالم ، محمود يحى . تنمية الموارد البشرية فى ظل المتغيرات العالمية (القاهرة : المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2009) .

27. شفيق ، محمد . سيكولوجية القيادة : تطبيقات علم النفس فى القيادة (القاهرة : مركز تطوير الأداء والتنمية ، 2005).

28. شفيق ، محمد (د.ت) . الجريمة والمجتمع .. محاضرات فى الاجتماع الجنائى والدفاع الجنائى ، المكتب الجامعى الحديث ، (الإسكندرية) .

29. عبد الباقى ، صلاح الدين محمد . الجوانب العلمية والتطبيقية فى إدارة الموارد البشرية بالمنظمات (الإسكندرية : الدار الجامعية ، 2001) .

30. عفيفى ، صديق محمد ؛ عبد الهادى ، أحمد إبراهيم. السلوك التنظيمى : دراسة فى التحليل السلوكى للبيروقراطية المصرية (القاهرة : مكتبة عين شمس ،1994) .
31. على ، أحمد جابر حسنين . أخلاقيات العمل بين الدين والمجتمع (القاهرة : المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، 2011).
32. غنيم ، أحمد محمد . إعادة هندسة نظم العمل .. الثورة الإدارية المضادة (القاهرة : دار الإدارة ، 2009).
33. كاظم ، حسين رمزى . الإدارة والمجتمع المصرى (القاهرة : الهيئة المصرية العامة للكتاب ، 1993).
34. كشواى ، بارى . إدارة الموارد البشرية ، ترجمة : خالد العامرى ، ط3 (القاهرة : دار الفاروق للنشر والتوزيع ، 2008) .
35. كيبلر ، كاى . تحقيق الرضاء الوظيفى ، ترجمة : خالد العامرى (القاهرة ، دار الفاروق، 2003).
36. ماضى ، محمد توفيق . إدارة الإنتاج والعمليات (الإسكندرية : الدار الجامعية ، 2009).
37. مصطفى ، أحمد سيد . إدارة الموارد البشرية : رؤية استراتيجية معاصرة (القاهرة : المؤلف ، 2008).
38. ملحم ؛ يحى سليم . التمكين كمفهوم إدارى معاصر (القاهرة : المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، 2006) .
39. مصطفى ، أحمد سيد . المدير الذكى كيف يكون الذكاء فى القيادة)القاهرة : المؤلف ، 2007) .
40. مصطفى ، أحمد سيد . التنافسية فى القرن الحادى والعشرين : مدخل إنتاجى (القاهرة : المؤلف ، 2003).
41. هونى ، بيتر .الأفراد ذوو المشكلات وكيفية التعامل معهم ، ترجمة : عبيد الله بن سحمى القرشى (الرياض : معهد الإدارة العامة ، 2003).

▪ الدوريات :

1. آر ، جون . " الإدارة والإنتاجية " ، ترجمة : رأفت شكرى ، مجلة التنمية الإدارية ، (العدد 114 : يناير 2007).
2. دقامسة ، مأمون أحمد سليم . مستويات إشباع حاجات العاملين فى المؤسسة العامة للضمان الاجتماعى فى الأردن ، مجلة الإدارة ، مج 40 (العدد 4 : يناير 2001).
3. عبد المنعم ، مراد ." أخطر عميل ومخرب فى تاريخ الدول والشعوب !" ، جريدة الأخبار ، (العدد 18161 : 2010/7/1).

ثانياً : المراجع الأجنبية :

1. Abraham , Zarahamleznic (1977) . Managers & Leaders : Are They Different ,(Boston: Harvard University, 1977).
2. Armstrong , Michael . How To Manage People , (London: Kogan Page , 2008).
3. Brinkman , Rick ; Rick Kirschner . Dealing With Difficult People(New York: The Mc Graw – Hill, 2006).
4. French , W. The Personnel Management Process : Human Resources Administration , 3d ed (Boston : Houghtm Migglin Co., 1974).
5. Grant , V . : Smith , G. Personnel Administration & Industrial Relations , 2d ed (London : Longman , 1977).
6. Martin , J. Personnel Management (London : Macdonald K.Evans Ltd, 1977).
7. Robert L. Braker . The Social Work Dictionary, 4th ed (Washington , DC, NAWS Press, 1999).
8. Ryan , K ; Oestreish,D (1991). Driving Fear Out Of The Work Place (U.S.A.: Jossey - Bass,1991).
9. Sikula , A. Personnel & Administration Human Resources Management (New York : John Wiley Co. & Sons , 1976).
10. Siporine , Max . Introduction To Social Work (New York :Macmillan Publication Co., Inc., 1975).

ثالثاً : المواقع الإلكترونية :

1. الأحمد ، فاطمة محمد . التمكين كاستراتيجية إدارية ، http://www.eleqt.com، (2013/3/14).
2. محمد عبد الغنى هلال ، http://www.hrdiscussion.com/hr4183.html ، 2013/3/20.
3. عبادى ، بسلان . http://jamahir.alwehda.gov.sy ، 2013/3/14.